DOCUMENT RESUME

ED 338 812 CE 059 435

TITLE Cuerpo de Paz Manual de Sistema de Programacion y Capacitacion (Peace Corps Programming and Training System Manual): T0063.
INSTITUTION Peace Corps, Washington, D.C.
PUB DATE Oct 89
NOTE 361p.; For an English version, see ED 318 881.
PUB TYPE Guides - Classroom Use - Teaching Guides (For Teacher) (052)
LANGUAGE Spanish

EDRS PRICE MF01/PC15 Plus Postage.
DESCRIPTORS *Developing Nations; Foreign Countries; Postsecondary Education; *Program Administration; Program Development; *Spanish; *Volunteers; *Volunteer Training
IDENTIFIERS *Peace Corps

ABSTRACT

This Spanish version of the Peace Corps Programming and Training System Manual is designed to help field staff members of the Peace Corps train volunteers. Its task descriptions, guidelines, examples, and definitions are intended to be practical and informative rather than restrictive. The manual is divided into six major sections: (1) introduction; (2) getting started; (3) assessing the country program; (4) planning and managing a project; (5) training; and (6) monitoring and evaluation. The manual also includes a glossary, a 21-item annotated bibliography, and numerous appendixes containing the following: information about the Volunteer Assignment Description; Quarterly Trainee Request System; pretraining questionnaire; oral proficiency interview standards; training module; session plan; guidelines for professional behavior; training of trainers resources and sample report; staff training roles and responsibilities; and checklists for administrative tasks. An index to the manual is also provided. (YLB)

****
* Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made *
* from the original document. *
****

ED338812

Cuerpo de Paz

Manual de Sistema de Programación y Capacitación

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)

☐ This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.

☐ Minor changes have been made to improve reproduction quality.

• Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

Cuerpo de Paz de los Estados Unidos

Oficina de Apoyo de Capacitación y Programación

Octubre de 1989

T0063

CE059435

2 BEST COPY AVAILABLE

Indice

Agradecimiento V

Prefacio VI

Sección 1: Introducción al Manual Pats 1

- Panorama general 1
- Comprensión de antecedentes y propósitos 2
- Revisión de términos fundamentales 3
- Revisión de puntos y documentos clave 7
- Uso del formato PATS 11

Sección 2: Iniciación 15

- Panorama general 16
- Pasos iniciales desde donde esté 17
- Comprensión de los plazos del Cuerpo de Paz 18
- Uso del menú PATS 22
- Puntos clave 23

Sección 3: Evaluación del programa 25

- Panorama general 26
- Conocer el grado de desarrollo del país anfitrión 27
- Actualice su información sobre el programa del país 33
- Desarrollo y actualización de la estrategia del programa del Cuerpo de Paz 41
- Puntos clave 45

Sección 4: Planificación y gestión de un proyecto 47

Panorama general 49

Vinculación de los proyectos con las estrategias de los programas de países 50

Realización de análisis y enunciados de problemas para sectores y proyectos 51

Uso de los criterios de proyectos del Cuerpo de Paz 58

Reafirmación del concepto de un proyecto existente o elaboración de uno nuevo 64

Canalización de la información 77

Afirmación/definición de la misión del proyecto (POR QUE) 80

Afirmación/definición de las metas y objetivos del proyecto (QUE) 81

Documentación del plan preliminar del proyecto 89

Realización de un análisis de tareas (COMO) 94

Identificación y obtención de recursos y compromisos 102

Determinación de la zona geográfica 110

Realización del estudio del lugar 111

Determinación de la estrategia de control y evaluación 119

Solicitud de Voluntarios a VRS 121

Consumación del plan final del proyecto 133

Planificación de la estrategia de capacitación 137

Celebración del acuerdo del proyecto 139

Elaboración del plan de trabajo del Voluntario 145

Puntos clave 147

Sección 5: Capacitación 149

Panorama general 150

Filosofía de la capacitación del Cuerpo de Paz 151

Metas de la capacitación del Cuerpo de Paz 152

Planificación de la capacitación 154

Planificación y ejecución de la capacitación interna 164

Coordinación de la capacitación con personal contratado 180

Puntos clave 190

Sección 6: Control y Evaluación 193

Panorama general 194

Los seis pasos de control y la evaluación 199

Puntos clave 243

Sección 7: Glosario 245

Sección 8: Bibliografía 255

Sección 9: Apéndices A-1

Descripción de la Misión del Voluntario (VAD) A-3
Elementos de una buena VAD A-5
Formulario en blanco VAD A-7
Instrucción para llenar el Formulario VAD A-12
Ejemplo del Formulario - País A A-18
Ejemplo del Formulario - País B A-21

Sistema de Solicitudes Trimestrales de Voluntarios (QTRS) A-25
Ejemplo del Ciclo del QTRS A-27
Instrucciones para Redactar el Cable QTRS A-28
Ejemplo de Informe QTRS de la Base de Datos A-31

Cuestionario de Precapacitación A-33

Entrevista de Suficiencia Oral ACTFL (OPI) A-37
¿Qué es la "Entrevista de Suficiencia Oral"? A-39
Criterios de Evaluación A-40
La Entrevista de Suficiencia Oral A-42

Ejemplo de Módulo A-47

Ejemplo de Plan de una Sesión A-50

Guías de Desempeño Profesional A-53

Recursos de Capacitación de Instructores (TOT) A-54
Informe Resumido de Capacitación de Instructores (Ejemplo) A-55

Capacitación Previa al Servicio: Funciones y Responsabilidades del Personal (PST) A-69
Gerente de Capacitación A-70
Coordinador Técnico A-75
Coordinador Lingüístico y Cultural A-77
Instructor Lingüístico y Cultural A-79
Asistente Administrativo A-80
Secretario del Programa de Capacitación A-84
Jefe de Cocina A-86
Conductor de Vehículos y Oficinista A-87

Lista de Comprobación de Tareas Administrativas y Logísticas A-89
Lugar y Oficina de Capacitación A-90
Presupuesto de Capacitación A-91
Administración de la Propiedad y Registros A-92
Funciones y Responsabilidades de Capacitación A-92
Comunicación A-93
Transporte A-93
Alojamiento A-94
Alimentación A-95

Sección 10: Guía de Referencias I-1

Agradecimiento

Este manual representa el esfuerzo combinado de muchas personas que hicieron importantes contribuciones de su tiempo y energía para lograr su contenido y calidad. Se incluyen:

- El Grupo de Tarea de Programación de 1976, que fue el primero en percibir la necesidad de contar con un manual para el personal de programación, y proporcionó gran parte de la base del presente documento.
- Miembros del personal local del Cuerpo de Paz quienes contribuyeron en los estudios cablegráficos y de campo para la identificación de necesidades. El personal local también contribuyó en el contenido del manual y ayudó a evaluar la importancia y utilidad del manual. Un total de diecinueve países fueron representados por personal del Cuerpo de Paz en el desarrollo del manual.
- El Grupo de Trabajo de Integración de Programación y Capacitación (PTI) como así los grupos responsables por los manuales de los cuales el manual PATS ha derivado (el manual de Sistemas de Programación del Cuerpo de Paz y el manual de Sistema Integrado de Programación).
- El personal de Occupational Training and Development, Inc. de Raleigh, Carolina del Norte, que colaboró en la elaboración de este manual.

Gracias por su interés en el proyecto y su cooperación constante y asistencia.

Prefacio

Las tres metas del Cuerpo de Paz: Implicaciones para programación y la capacitación

En 1961, las metas del Cuerpo de Paz quedaron establecidas en la Declaración de Propósitos del Estatuto del Cuerpo de Paz. Todos los esfuerzos de programación y capacitación deben sustentar las tres metas del Cuerpo de Paz. Ellas son:

1. Ayudar a los pueblos de otros países a cubrir sus necesidades de hombres y mujeres capacitados.
2. Promover un mejor entendimiento del pueblo americano por parte de los países que reciben los servicios del Cuerpo de Paz.
3. Promover un mejor entendimiento de otros pueblos por parte del pueblo americano.

Criterios fundamentales de los proyectos de desarrollo

La mayor parte de nuestros esfuerzos de programación y capacitación se relacionan con la actualización, ampliación y adaptación de los programas establecidos. Sea que Ud. esté trabajando en un programa establecido o desarrollando uno nuevo, usted cuenta con criterios básicos para guiarlo. Estos criterios, descritos en detalle a lo largo de este manual, caen dentro de las categorías siguientes:

- *Criterios que reflejan la filosofía del Cuerpo de Paz respecto al desarrollo, y la necesidad del país anfitrión.* Los criterios en esta categoría describen la necesidad de incrementar las capacidades locales, beneficiar a los necesitados, y buscar una solución duradera. Cada proyecto, para llegar a buen término, debe incluir a los beneficiarios en el proceso de desarrollo, utilizar los recursos locales disponibles, y operar a nivel local. Los proyectos del Cuerpo de Paz no deben quitarle el puesto a trabajadores locales calificados y disponibles. Deben ser complementarios con otras actividades para el desarrollo en el país anfitrión y contar con la posibilidad de su repetición.
- *Criterios que reflejan la disponibilidad de recursos.* La disponibilidad de recursos es una realidad que debemos enfrentar constantemente quienes estamos involucrados en actividades relacionadas con el desarrollo. Los proyectos del Cuerpo de Paz se manejan frente a esta realidad asegurándose que los mismos sean planeados y luego continuados en base al tipo y cantidad de Voluntarios, recursos locales del Cuerpo de Paz, y recursos de la organización que oficia en el país anfitrión.

Cuando Ud. participe en la evolución, expansión y adaptación de los proyectos del Cuerpo de Paz, concéntrese en reunir la mayor cantidad posible de los criterios establecidos.

Sección 1: Introducción al Manual PATS

✣ Temas:

- Panorama general
- Comprensión de antecedentes y propósitos
- Revisión de términos fundamentales
- Revisión de puntos y documentos clave
- Uso del formato PATS

Panorama general

El personal de campo, a cargo de programación y capacitación, generalmente llega al lugar de trabajo y se encuentra con que las cosas marchan en distintos sentidos. Es difícil, a primera vista, poder decir dónde algo ha comenzado o cuándo concluirá. Las siglas abundan y las fechas límite aparecen sin advertencia previa. Por un lado parece apasionante y por el otro caótico.

Este manual es una guía para poner orden en el caos y para distinguir entre iniciativa de desarrollo e intervención por crisis. Mientras tanto Ud. como parte del personal de programación y capacitación del Cuerpo de Paz, encontrará emergencias y expectativas varias con las que deberá enfrentarse a diario, y también querrá encontrar algún tiempo para planificar. La planificación es una manera de darle sentido a la programación y capacitación para que el personal local del Cuerpo de Paz sea capaz de ir más allá de operaciones de mantenimiento y contribuir al desarrollo.

Los miembros del personal local a menudo se encuentran abrumados por los detalles o consumidos por el apoyo que deben dar a los Voluntarios. Los variados y complejos aspectos del asesoramiento a los Voluntarios -desde problemas administrativos hasta técnicas de asesoramiento- no son tratados en este manual. Sin embargo, es claro que si los esfuerzos en la programación y la capacitación se intensifican, mejorarán tanto la actuación de los Voluntarios como la satisfacción recibida. Para reducir las demandas del asesoramiento a los Voluntarios, que consumen tanto tiempo, es importante manejar con destreza los aspectos de programación y entrenamiento del trabajo asignado. Este manual es una herramienta que Ud. puede usar para ayudarse a desarrollar aptitudes adicionales en programación y capacitación de la manera en que se llevan a cabo en el Cuerpo de Paz.

Comprensión de antecedentes y propósitos

Contando con guías ya provistas en programación y capacitación, ¿por qué se desarrolló el manual PATS? La estructura de PATS provino del personal local del Cuerpo de Paz durante estudios realizados en 1988 y años anteriores. El personal requería un sistema de entrenamiento más extenso, información adicional sobre los Servicios de Reclutamiento de Voluntarios (VRS), pautas para conseguir Voluntarios y estrategias de control y evaluación. El PATS representa un intento de proveer esa información adicional y de integrar las tareas más importantes de programación y capacitación dentro de una misma fuente. A medida que los esfuerzos de programación y capacitación cambien y devengan más consistentes, el manual PATS será actualizado y extendido según sea necesario.

Si bien el manual PATS contiene información importante, que incluye cambios sobre la explicación de las guías de programación, forma parte del proceso descrito en el manual del IPS (Sistema de Programación Integrada). El desarrollo del PATS debe ser visto como una continuación del IPS -una fuente de mayores detalles e integración de la programación con la capacitación.

PATS es un documento de referencia que puede ser usado por el personal del Cuerpo de Paz dedicado a la programación y capacitación. Las descripciones de tareas, pautas, ejemplos y definiciones utilizadas, tienen la intención de ser prácticas e informativas y no restrictivas. Con la tasa tan alta de rotación de personal que se da en las operaciones del Cuerpo de Paz, la documentación de los procedimientos es esencial. PATS, junto con otras tantas fuentes (listadas en la Bibliografía) de todos los niveles del Cuerpo de Paz, provee la documentación que usted necesitará en programación y capacitación.

Revisión de términos fundamentales

A través de los años, el Cuerpo de Paz ha desarrollado su propio vocabulario para describir lo que hacemos y cómo lo hacemos. A continuación se detallan algunos términos generales que serán usados a lo largo del manual PATS. Al final del manual, un Glosario repite estos términos (alfabéticamente) e incluye otros más. El programa de cada país, y aún de cada proyecto, poseen unos pocos términos que son únicos. Usted estará interesado en conocer los de su competencia.

Términos de programación

Programación se refiere a todos los pasos que implican el desarrollo, implementación y dirección de las actividades de los Voluntarios. Estas se describen en forma diferente, dependiendo del nivel del Cuerpo de Paz en cuestión. *Por ejemplo*:

- Programa – se refiere a todas las actividades de los Voluntarios dentro de un país. *Ejemplo*: La operación completa del Cuerpo de Paz en Costa Rica se conoce como el Programa del Cuerpo de Paz en Costa Rica e incluye todas las actividades en que participan los Voluntarios.

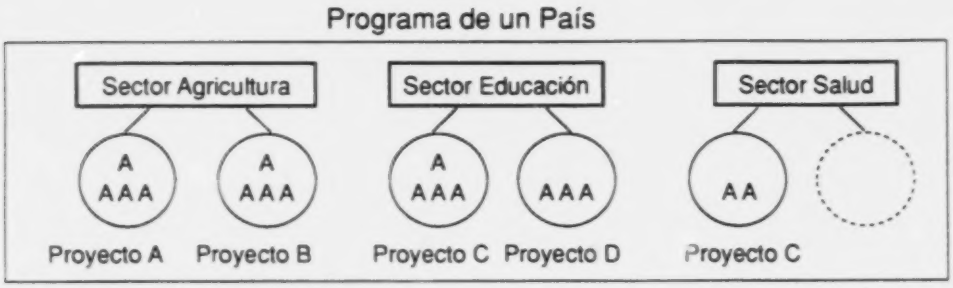
- Sector – se refiere a todas las actividades de los Voluntarios dentro de un área de contenido, tal como salud o agricultura. *Ejemplo*: Todas las actividades del Cuerpo de Paz en Costa Rica que involucran a Voluntarios trabajando en el campo de la salud, generalmente bajo la dirección de un Director Asociado del Cuerpo de Paz (APCD), constituyen el sector de salud.

- Conjunto de aptitudes – el rango aceptable de antecedentes que pueda tener un Voluntario.

- Proyecto – se refiere a todas las actividades de los Voluntarios relacionadas a un propósito común. *Ejemplo*: Dentro del sector de salud en Costa Rica hay dos proyectos – el Proyecto de Sanidad y el Proyecto de Nutrición- cada uno con sus propios objetivos.

- AA - Asignaciones – título genérico y número de código que se le da al cargo de un Voluntario.

- Asignación – se refiere a la descripción de las actividades dentro del proyecto de un determinado Voluntario. *Ejemplo*: dentro del Proyecto de Nutrición en Costa Rica hay dos asignaciones de Voluntarios: 1) una asignación que incluye actividades que requieren las habilidades de una persona graduada en salud y/o nutrición, y 2) una asignación que incluye actividades que requieren las habilidades de una persona con antecedentes e interés expreso en trabajos de extensión comunitaria en salud y nutrición.



A = Título de Asignaciones

Términos de Capacitación

Capacitación se refiere a todas las actividades de orientación y aprendizaje de aptitudes, conocimientos y actitudes que se desarrollan durante la participación de un Voluntario en el Cuerpo de Paz, comenzando con la fase de reclutamiento y terminando con la Conferencia de Cierre del Servicio. La mayoría de los términos de capacitación se refieren a puntos clave, como el PST y el IST, y a documentos, como el DOW y el SOW. Estos términos se definirán a partir de la página 7, *Revisión de puntos y documentos clave*.

Términos de control y evaluación

Control y Evaluación se refieren al acopio y análisis de información acerca de la implementación e impacto de las varias actividades de programación, capacitación y respaldo de actividades. Los directivos del Cuerpo de Paz, como así también todo el personal, utilizan la información para guiarse y mejorarar sus gestiones. Más específicamente:

- Control – es el proceso de recopilación y análisis de la información como parte regular del sistema de informes (*por ejemplo* los informes regulares de los Voluntarios referidos al proyecto).
- Evaluación periódica – es una recolección especial de datos y análisis, a veces llevada a cabo, objetivamente, por un observador externo para determinar la efectividad del proyecto o programa, revisar cuestiones de administración, o reorientar o revitalizar un proyecto existente.

Criterios de proyecto

Los criterios de los proyectos se refieren a las pautas del Cuerpo de Paz que deben ser incorporadas a cada proyecto. Ellas son:

Resumen de los Criterios de Proyecto

La Filosofía de Desarrollo del Cuerpo de Paz y la Necesidad del País Anfitrión se reflejan en que:

1. El proyecto incrementa las capacidades locales.
2. Los beneficiarios se cuentan entre los necesitados.
3. El proyecto busca una solución duradera.
4. Los beneficiarios forman parte del proceso de desarrollo del proyecto.
5. El proyecto utiliza los recursos locales disponibles.
6. Las asignaciones de los Voluntarios son a nivel local donde se manifiesta la necesidad.
7. Los Voluntarios no desplazan a los trabajadores locales calificados.
8. El proyecto es complementario de otras actividades de desarrollo.
9. El proyecto tiene posibilidades de repetirse.

Resumen de los Criterios de Proyecto *(cont.)*

La Disponibilidad de Recursos se refleja en que:

1. Los tipos y el número de Voluntarios requeridos refleja el conjunto de aplicantes disponibles.
2. Las operaciones del Cuerpo de Paz local cuentan con personal y recursos para solventar el proyecto y los Voluntarios.
3. Los organismos anfitriones cuentan con personal y recursos para solventar el proyecto y los Voluntarios.
4. Se provee a los Voluntarios con el entrenamiento y apoyo necesarios para completar sus asignaciones.

Revisión de puntos y documentos clave

En toda organización existen informes regulares que deben ser completados y actividades que deben ser programadas. El Cuerpo de Paz no es una excepción. Los nuestros, sin embargo, tienden a variar en nombre y enfoque debido al número de gente implicada, la vasta diferencia en la ubicación, y la tradición del estilo particular del Cuerpo de Paz. De tal modo, usted encontrará que, a pesar de todas estas variantes, hay una coherencia general del propósito y contenido de las actividades programadas y los documentos producidos. Aquellos referentes a programación y capacitación son definidos a continuación.

- IPBS – Sistema Integral de Planificación y Presupuesto -es un documento anual (presentado en dos fases) que contiene información sobre las estrategias del programa, información de cada proyecto en un país, y una descripción de las actividades de programación, capacitación y del presupuesto para el programa del país. Anteriormente este documento se llamaba CMPB (Country Management Plan and Budget Handbook).
- COTE – Calendario de Actividades de Capacitación- es un esquema detallado sesión por sesión, hora por hora, de una actividad de capacitación.
- COSC – Conferencia de Cierre del Servicio- es un evento planificado que marca el final del servicio del Voluntario, generalmente llevado a cabo entre tres y seis meses antes de que se complete el servicio. Las actividades son planeadas para asistir a los Voluntarios en lograr la readaptación para regresar a los Estados Unidos y para recibir información de los Voluntarios relacionada con sus respectivas asignaciones.
- Informe de Evaluación del Instructor Contratado – es un informe presentado por el Representante Técnico Encargado de Contratos del Cuerpo de Paz (COTR). Dicho informe evalúa el desempeño de un contratista en una actividad de capacitación, como el PST.
- Acuerdo de País – es un documento legal que establece obligación legal y que es elaborado por el Cuerpo de Paz y el organismo gubernamental del país anfitrión responsable de la supervisión del Cuerpo de Paz en lo concerniente a las estrategias del programa.
- DOW – Descripción del Trabajo- es un documento confeccionado por el personal del Cuerpo de Paz (en el país) para describir en detalle una actividad de capacitación específica o el ciclo de entrenamiento para un grupo de aspirantes/Voluntarios. Es entregado al Gerente de Capacitación al menos un mes antes del comienzo del entrenamiento.
- Planilla de Evaluación – es un documento que describe la evaluación y el plan de control para un proyecto.

- IST – Capacitación en Servicio- actividades de capacitación que tienen lugar en el país asignado durante el servicio del Voluntario y que apuntan a cubrir las necesidades inmediatas de la capacitación. Los informes del IST se realizan para evaluar las actividades, los instructores y los Voluntarios.
- MSC – Conferencia de Mitad de Servicio- es un evento organizado para Voluntarios que se encuentran aproximadamente a mitad de camino en sus asignaciones. La conferencia provee oportunidades de capacitación y desarrollo, y obtiene información de la experiencia de los Voluntarios.
- MOU – Memorándum de Entendimiento – cuando se refiere a la capacitación, este documento lo confeccionan el personal del Cuerpo de Paz y el Gerente de Capacitación contratado para clarificar el acuerdo alcanzado entre las dos partes. El acuerdo asegura que se ha discutido el modo de implementación del programa de capacitación y que la persona contratada acepta proveer el entrenamiento tal como fuera descrito. El MOU describe cualquier cambio efectuado en el programa de capacitación dentro de los límites legales del contrato.
- PDO – Orientación Previa a la Partida- es un programa de dos o tres días llevado a cabo en los Estados Unidos que brinda a los aspirantes un panorama general de sus asignaciones en el extranjero.
- Acuerdo de Proyecto – es un documento desarrollado por el Cuerpo de Paz en conjunto con todas las partes que colaboran, que concierne a los roles y responsabilidades del proyecto. En algunos países se lo conoce como Memorándum de Entendimiento (MOU).
- Plan Preliminar del Proyecto – es una guía para reunir las partes de los pasos iniciales de planificación de un proyecto y para resumir lo que se ha logrado.
- Plan de Proyecto – es un documento que describe la estrategia de un proyecto, el proyecto y las asignaciones de Voluntarios. Debe ser compatible con los criterios de programación del Cuerpo de Paz y las necesidades del país anfitrión.
- PST – Capacitación Previa al Servicio- es un evento de capacitación que tiene lugar en el país asignado, antes de que los aspirantes presten juramento como Voluntarios. Las actividades del entrenamiento cubren conocimientos, aptitudes, y actitudes en las áreas técnica, lingüística, intercultural, y de salud y seguridad personal. Los PST preparan a los Voluntarios para los primeros tres a seis meses de servicio. Informes finales de PST son confeccionados mostrando una evaluación del evento de capacitación, los instructores y los aspirantes.

- QTRS – Sistema de Solicitud Trimestral de Voluntarios- es un documento presentado trimestralmente al Cuerpo de Paz/Washington (Oficina de Reclutamiento y Colocación de Voluntarios) por el programa de cada país para estimar el número y tipo de Voluntarios necesarios para los distintos proyectos.
- SOW – Declaración de Trabajo – es parte del documento contractual que delimita las responsabilidades de una persona bajo Contrato Personal de Servicios (PSC) o de una organización que actúa bajo Contrato de Servicios no- Personal. El SOW conforma una sección de la Solicitud de Propuesta para contratistas que quieren presentar una propuesta por un proyecto.
- SST – Capacitación Estadual – es un evento de capacitación para adquirir habilidades técnicas provisto en los Estados Unidos cuando no se cuenta con el entrenamiento técnico en el país asignado, o cuando no hay disponibilidad de aporte financiero. La duración de dichos entrenamientos varía de acuerdo a las necesidades del proyecto y a las aptitudes del aspirante.
- TA – Análisis de Tareas – es un documento que define la asignación de un Voluntario a través del desglose de cada objetivo principal del proyecto en las actividades específicas que el Voluntario debe realizar.
- TCT – Capacitación en Tercer País – es una actividad del PST que tiene lugar en otro país que no es Estados Unidos ni el país de servicio del Voluntario. Incluye generalmente a aspirantes de más de un país. Los TCT son organizados cuando la capacitación adecuada no se encuentra disponible ni estadualmente ni en el país asignado.
- Diseño de Capacitación – provee información general, tal como temas, instructores, fechas y lugares de una actividad de capacitación a realizarse. Un diseño de capacitación es desarrollado para cada actividad presupuestada del entrenamiento, como el PST o el Taller de Idioma IST. El contenido del diseño está determinado por la investigación previa a la capacitación.
- TOT – Capacitación de Instructores – es un programa que prepara al plantel de instructores, que generalmente dura un mínimo de siete días. Al programa asisten el Gerente de Capacitación, Coordinadores, Instructores de Idioma y otros instructores, como así también personal de apoyo según lo determine el Gerente de Capacitación.
- Informe del TOT – es un informe escrito que recopila los resultados del taller de TOT. El informe incluye una evaluación general del grupo de capacitación como así también evaluaciones individuales del plantel de instructores.

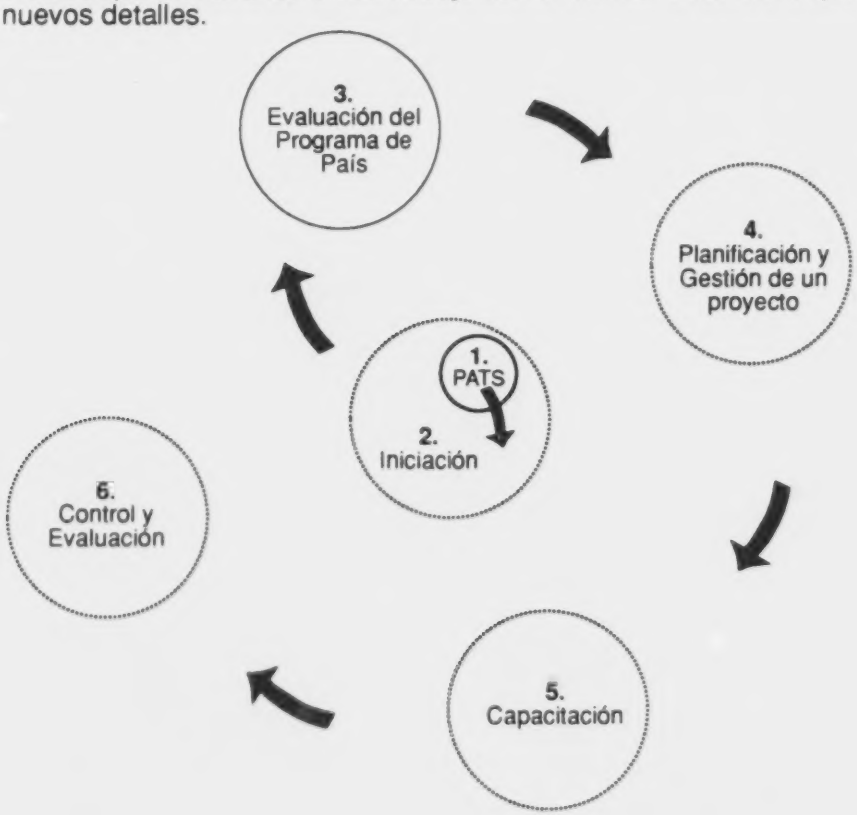
- Plan de Estudios– es un bosquejo detallado de una actividad de la capacitación. Se confecciona un "plan de estudios" para cada actividad del entrenamiento, y debe incluir el organigrama, los objetivos de aprendizaje, las actividades y la metodología para cada sesión. El plan debe compartirse con aspirantes, representantes del país anfitrión, cada instructor y con el personal local interesado.
- VAD – Descripción de la Asignación del Voluntario – es un documento enviado a los invitados que esboza las responsabilidades, actividades, objetivos de trabajo, expectativas interculturales, condiciones de vida, aptitudes de ingreso y otras competencias requeridas para la asignación de cada Voluntario. (Antes conocido como la planilla TAC). Para más detalles sobre el VAD, incluyendo fechas de presentación, véase el Apéndice.

Uso del formato PATS

¡El manual PATS ha sido organizado para ser accesible de modo que usted pueda encarar su trabajo de la misma manera! Lea lo referente al menú PATS, el esquema básico de cada sección, los símbolos y ejemplos para lograr aprovechar al máximo la información contenida en el manual.

El menú PATS

¿Cómo está organizado el manual PATS? El manual PATS está dividido en las seis secciones principales que se aprecian en el menú básico PATS a continuación. Usted encontrará el menú PATS a lo largo de todo el manual. A medida que Ud. avance en su trabajo con el manual encontrará que se añaden nuevos detalles.



Temas de cada sección

Al comienzo de cada sección hay un recuadro conteniendo los temas cubiertos en ella. Esto le permitirá obtener una idea anticipada de si la sección contiene -o no- la información que Ud. necesita en ese momento.

Contenido de la sección

La información en cada sección está destinada a ser aplicada en todos los programas y proyectos del Cuerpo de Paz, aunque, naturalmente, se pueden dar variaciones. El énfasis está puesto sobre programas ya existentes antes que en los nuevos ya que la mayor parte de los esfuerzos de programación y capacitación están dirigidos a programas en ejecución. Usted encontrará, sin embargo, guías para nuevos programas también.

Se ofrecen procedimientos específicos para lograr una tarea de programación o de capacitación que son provistos, de ser posible, en cada sección. Se incluyen también pautas, ejemplos, formularios, planillas y recursos adicionales. Sugerencias útiles del personal local le proveerán con una mayor comprensión de cómo un procedimiento o pauta pueden ser aplicados.

El manual provee constantemente guías y señala la necesidad de integración de todas las actividades principales dentro de la programación y la capacitación. Se incluyen métodos y ejemplos para demostrar de qué manera las acciones de un individuo están ligadas a las de otro; cómo una actividad del entrenamiento está relacionada con un objetivo del proyecto; y cómo el planeamiento está ligado al control y a la evaluación.

Puntos clave

Cada sección concluye con una lista de los puntos clave de la misma. Si Ud. ya está familiarizado con una sección y simplemente desea refrescar su memoria, lea los puntos clave para ahorrar tiempo.

Símbolos

El manual PATS contiene símbolos que le ayudarán a enfocar su atención en ciertas cosas. Estos modos abreviados le ayudarán a acceder a la información que usted necesita más rápidamente.

Evento clave – así Ud. podrá anotarlo en su calendario antes de que ocurra.

Documento clave a elaborar – como el IPBS.

Sugerencias útiles del campo – de aquellos que han estado allí.

Relaciones/integración del PATS – cómo lo que Ud. hace afecta a otros.

Procedimiento paso por paso – con un paso complementario ocasional, ya que las cosas nunca son simples.

Otros recursos materiales para utilizar – informes, manuales, personas, etc.

Precaución – ¡ésta podría ser un área problemática!

Ejemplos prácticos

Para que la información del manual sea más aplicable a las acciones cotidianas, hay dos ejemplos de proyectos descritos en su totalidad. Se explican los pasos que integran la programación y la capacitación en la medida en que se relacionan con estos ejemplos. El primer ejemplo es un proyecto de agricultura en el País A; el segundo es un proyecto educativo en el País B.

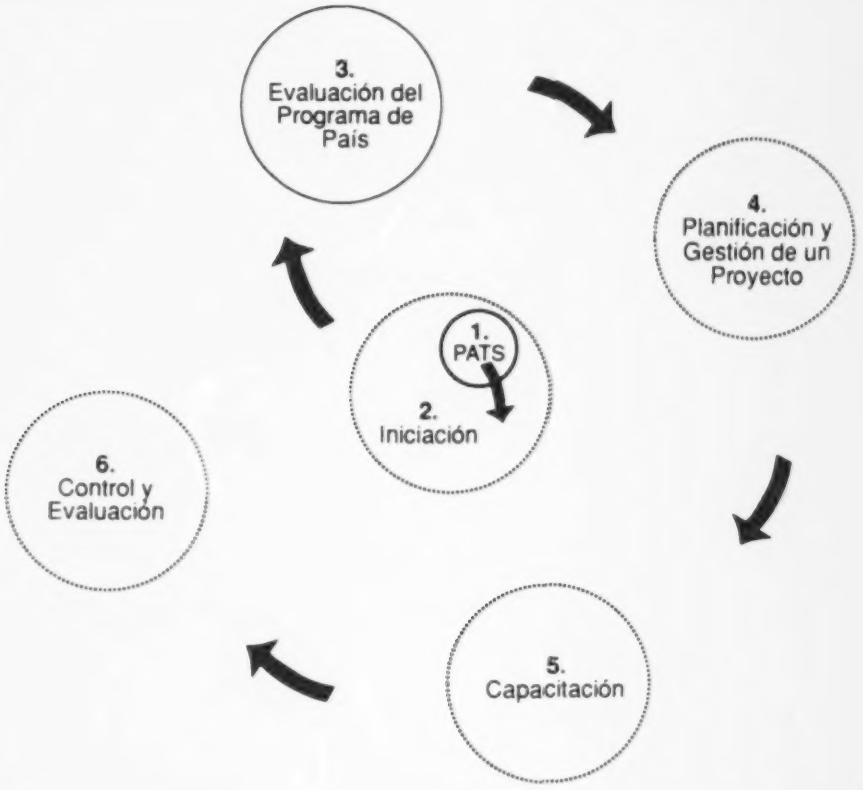
Puntos de acceso rápido

Para dotar al manual de puntos de acceso rápido también se han previsto las formas típicas: tablas de contenido detalladas, divisores de secciones, puntos de referencia cruzada y un índice. Un glosario al final le ayudará a aprender rápidamente la definición de los términos del Cuerpo de Paz. También se incluye una bibliografía comentada de las fuentes utilizadas para este manual.

Apéndice

El apéndice contiene informes y documentos demasiado extensos como para incluirlos en el cuerpo del manual.

Sección 2: Iniciación



✣ Temas:

- Panorama general
- Pasos iniciales desde donde esté
- Comprensión de los plazos del Cuerpo de Paz
- Uso del menú PATS
- Puntos clave

Panorama general

Sea que Ud. esté recién comenzando con sus responsabilidades o continuando en su gestión de programación y capacitación, Ud. puede usar la información del manual PATS. Según el tiempo lo permita, podrá leer y estudiar el manual de principio a fin. Si acaba de descubrir que Ud. es personalmente responsable de tres eventos próximos y de la elaboración de un documento importante, puede tratar de abordarlo de otra manera. Tómese tiempo para darse una idea de qué es el manual PATS - las secciones principales, el contenido general, los puntos de acceso. Ubique las secciones que le interesan directamente y leálas en detalle. Vuelva después al principio y lea las secciones que restan para tener una imagen global más completa.

Pasos iniciales desde donde esté

A continuación hay algunos datos útiles para ponerlo en marcha.

Para el personal local que recién se inicia

Para comprender bien sus obligaciones, recurra a este manual, al personal y a los recursos locales y a otros documentos de programación y capacitación para identificar:

- *responsabilidades específicas* del proyecto, como enlace con el organismo anfitrión, necesidades como Voluntario, recursos, etc.
- *eventos* que debe planificar, o a los que debe asistir.
- *documentos* que debe elaborar o en los que debe colaborar.
- *procedimientos*, en los que debe participar, tales como control.
- *fechas* que debe tener en cuenta y los calendarios que debe elaborar.

Si Ud. es nuevo en el campo, o aún está en entrenamiento para su asignación en el extranjero, trate de encontrar el tiempo para leer todo el manual con detenimiento. Es realmente conveniente tener un "cuadro general."

Personal local ya experimentado

Use los puntos de acceso rápido (tabla de contenido,índice, divisores de secciones, temas) o el menú del PATS que se describe en esta sección para ubicar la información que necesite. El PATS, y también otros recursos para programación y capacitación le serán de gran utilidad cuando necesite orientación para un determinado evento, la explicación de un documento específico, o la idea general de un procedimiento.

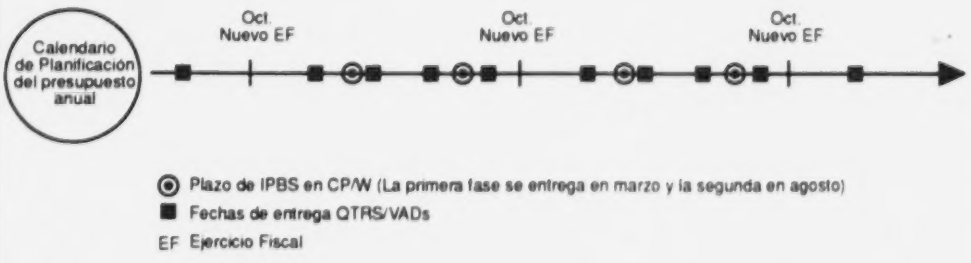
Comprensión de los plazos del Cuerpo de Paz

Para iniciarse en programación y capacitación es necesario conocer, en primer lugar, el flujo típico de los acontecimientos del Cuerpo de Paz. ¿Cuándo se debe presentar el informe QTRS? ¿Cuándo debe estar en Washington los VADS? ¿Cuándo se celebran los PTS? ¿Con qué frecuencia deben visitarse los sitios y en qué punto del proceso se insertan? A pesar de todas nuestras variaciones en programas y proyectos, este fluir de acontecimientos se mantiene en forma bastante consistente. La primera parte del IPBS, *por ejemplo*, se presenta en marzo; los informes QTRS y VAD debe ser presentados trimestralmente.

Las variaciones del esquema previsto son, a menudo, el resultado de las necesidades del organismo anfitrión. El calendario del Cuerpo de Paz debe realzar la iniciativa del organismo anfitrión en lugar de bloquearla. Los plazos se deben cumplir mediante esfuerzos combinados con el organismo anfitrión. Existen tres calendarios, o ciclos, que lo ayudarán a retener este orden de acontecimientos.

Calendario de Planificación del Presupuesto Anual

Prestar atención a este calendario equivale a recibir fondos y Voluntarios desde Washington. Cualquiera sea su fecha de llegada, el ejercicio fiscal del Cuerpo de Paz estará en marcha – con informes requeridos para fechas previstas.

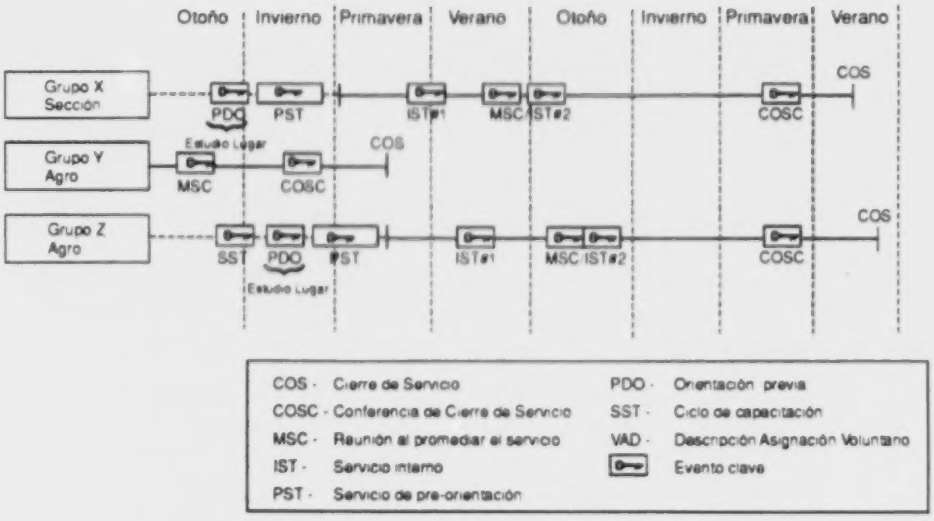


Como Ud. ve en el ejemplo anterior, se puede ver que este ciclo abarca cuatro ejercicios fiscales y comprende dos presentaciones de IPBS y diez de QTRS y VAD.

Calendario del Grupo de Voluntarios

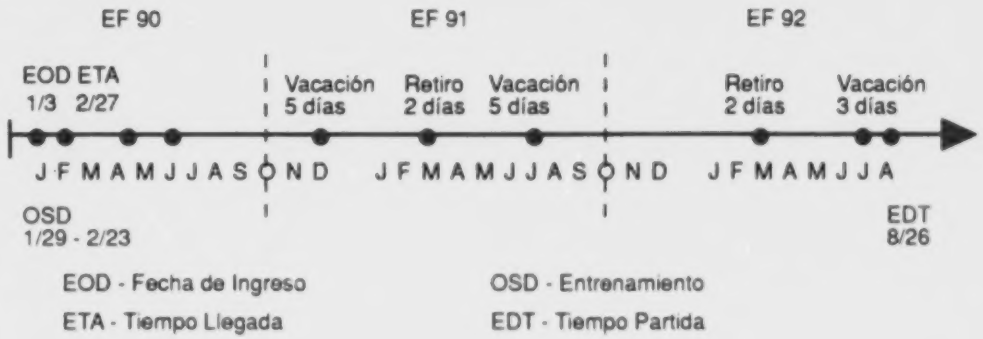
Este calendario lo ayudará a aprender el ciclo de actividades de los Voluntarios. ¿Cuándo llegan? ¿En qué fechas están programados los eventos principales de capacitación? Ud. se hará cargo de grupos que ya están en plena tarea -- a algún grupo le pueden quedar seis meses de trabajo, a otro le pueden quedar nueve. Puede ser que dos grupos nuevos ingresen a poco tiempo de su llegada.

El ciclo de cada grupo de Voluntarios dura por lo menos 24 meses. Ud. recibirá actividades en diversas etapas de planificación para estos grupos. Tendrá que proseguir planificando éstos y planificar también los restantes y, por supuesto, hay que considerar los futuros grupos de Voluntarios. Le parece simple, ¿no? El calendario siguiente es un ejemplo de un calendario elaborado para tres grupos de Voluntarios.



Plazos de un Calendario Personal

Le será útil identificar las fechas clave que lo afecten personalmente. Ciertas fechas específicas pueden entonces ser determinadas y coordinadas con otras obligaciones. *Por ejemplo,* si se ha planificado su asistencia a un retiro del personal en el mes de marzo, probablemente Ud. decida tener terminado su informe anual IPBS (que debe ser presentado en marzo) antes de la fecha de ese retiro.



Su calendario

Comience de inmediato a elaborar su propio calendario en base a los esquemas anteiormente explicados. A medida que lea otras secciones del Manual PATS agregue notas detalladas en su calendario individual. *Por ejemplo,* actividades de planificación y administración por proyecto (que se explican en la Sección 4) pueden agregarse a medida que Ud. determine los plazos de tiempo de mayor importancia y las fechas de ejecución. Agregue en su calendario las fechas fijadas para análisis de problemas, metas, objetivos del proyecto y análisis de tareas. Una vez que lo haya completado, sabrá qué acontecimientos, documentos y actividades necesita planificar en cada momento dado.

Una vez desarrollado su calendario del " cuadro general", podrá empezar a incorporar fechas y horas particulares. Muchas personas preparan dos calendarios -- el del "cuadro general" para referencia rápida sobre un período largo de tiempo, y en otro, más detallado, para un período de tiempo más corto, podrá empezar a anotar fechas y horarios específicos.

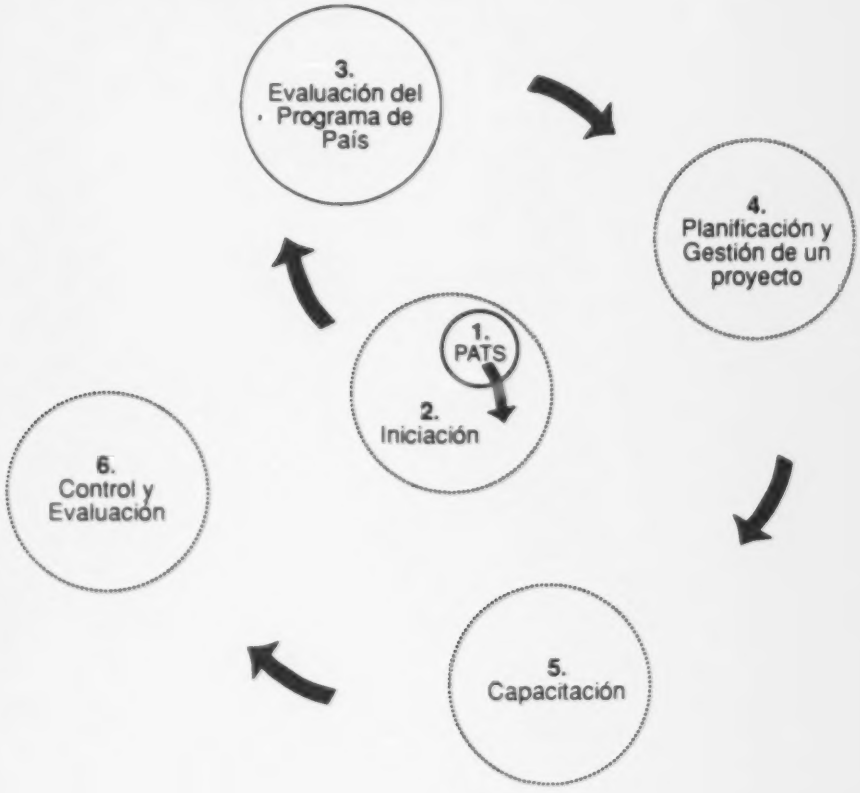
Hacer anotaciones en el calendario con distintos colores es útil. *Por ejemplo,* las fechas de entrega de documentos pueden hacerse en azul; las fechas de eventos clave en verde; fechas personales en rojo; fechas para tareas de planificación y administración en negro.

Trabaje junto a sus colaboradores del país anfitrión para decidir las fechas de eventos clave. Ellos generalmente poseen información que puede afectar el planeamiento de diversas actividades.

Comparta su calendario personal con otros funcionarios del Cuerpo de Paz. Algunas actividades deben ser coordinadas entre el personal.

Uso del Menú PATS

En base a lo expuesto anteriormente sobre los diferentes calendarios, existe una serie de acontecimientos, procedimientos y documentos de los que Ud. es responsable. Cuando haya iniciado su calendario propio, de una mirada a los primeros meses de trabajo y determine qué debe aprender primero. Utilice el gráfico del menú del PATS que aparece a continuación, que sirve como tabla visual de contenido de este manual, para ayudarle a buscar rápidamente las secciones del manual que pueden ser de utilidad.



Puntos clave

- El Manual PATS es para *todo* el personal encargado de programación y capacitación.

- El personal local que recién se inicia puede usar el manual y otras fuentes para poder *encontrar rápidamente* sus responsabilidades y después leerlas con más detenimiento a medida que el tiempo se lo permita.

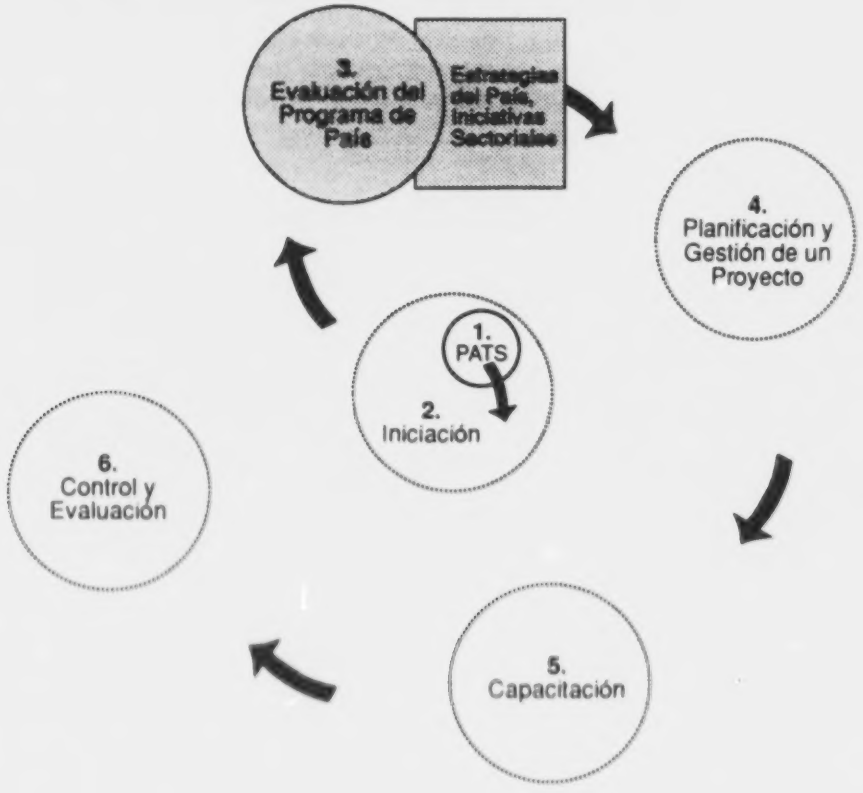
- El personal local experimentado puede usar este manual a modo de *revisión* de sus responsabilidades de programación y capacitación, y como una serie de pautas para las tareas a realizar.

- La comprensión de los *plazos típicos* del Cuerpo de Paz lo ayudará a iniciarse en su trabajo.

- El desarrollo de un *calendario propio* en el que se incluyan actividades de relacionadas a la planificación y al presupuesto, como también sobre las actividades de los Voluntarios y diagramas de personal, le será de gran utilidad.

- El menú PATS es una *tabla de contenido* visual del manual.

Sección 3:
Evaluación del programa de país



Temas:

- Panorama general
- Conocer el grado de desarrollo del país anfitrión
- Actualice su información sobre el programa del país
- Desarrollo y actualización de la estrategia del programa
- Puntos clave

Panorama general

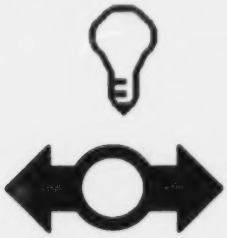
En la Sección Dos Ud. aprendió a identificar las actividades futuras en las que debe participar. Al comenzar a trabajar en cada una de estas actividades es importante hacer una evaluación total del programa del Cuerpo de Paz en el país. Esta sección le ayudará a evaluar el grado de desarrollo del país y estimar si el programa actual del Cuerpo de Paz responde o no a las necesidades de dicho país.

Generalmente, el Cuerpo de Paz intenta poner a consideración el grado de desarrollo y los programas del Cuerpo de Paz en forma anual como parte de la preparación para el IPBS que se presenta en Washington en dos fases (la primera en marzo y la segunda en agosto). A veces este reporte es solamente un esfuerzo de "composición" de previas presentaciones del IPBS. Esto es lamentable ya que tanto el grado de desarrollo como las necesidades de cada país anfitrión cambian. Para ser una organización dedicada al desarrollo confiable, el Cuerpo de Paz debe evaluar regularmente cada programa. Dicha evaluación debe ser producto de un esfuerzo conjunto entre el Cuerpo de Paz y el país anfitrión: miembros del plantel del Cuerpo de Paz, Voluntarios, personal de contrapartida, beneficiarios, líderes – tanto nacionales como locales todos deben colaborar en el proceso de evaluación.

Esta sección sugiere distintas maneras para recopilar información para la evaluación en forma rápida y eficiente, para que Ud. como miembro del plantel, conozca la situación en desarrollo y sea capaz de adecuar sus proyectos para mantenerlos dentro de las necesidades de desarrollo del momento.

Conocer el grado de desarrollo del país anfitrión

Las siguientes pautas lo proveerán con un esquema a medida que usted va evaluando el grado de desarrollo del país anfitrión. Las mismas están basadas en cosas que han sido útiles para el personal local experimentado. Usted podrá agregar sus propios toques al esquema a medida que va avanzando en su evaluación.



Acuérdese de documentar y organizar sus fuentes de información, técnicas, etc. ¡Esto le ayudará cuando sea nuevamente tiempo de evaluación! También, la información del estudio está ligada a menudo directamente a las necesidades de control y evaluación de los proyectos (vea la Sección Seis). El trabajo realizado aquí le ayudará más adelante.

Los pasos básicos

No es importante en qué momento tenga lugar la evaluación; tampoco quién sea responsable por ella, pero sí es importante que incluya los siguientes pasos básicos:

1. Trabaje en colaboración con el país anfitrión para aprender el grado de desarrollo de éste.
2. Familiarícese con los documentos clave de desarrollo (actuales e históricos importantes) adecuados a sus proyectos (tal como un plan quinquenal para el país).
3. Entreviste trabajadores del campo del desarrollo, miembros del plantel del organismo anfitrión y, cuando sea posible, beneficiarios tanto a nivel nacional como regional y local.
4. Vuelva a revisar la información recogida. A menudo, tanto los problemas como las necesidades son percibidos de manera distinta por diferentes grupos -planificadores nacionales versus administradores regionales versus gente de la comunidad local, por ejemplo.

Categorías de información

¿De que manera procederá usted a seleccionar la información que necesita acerca del país anfitrión de los documentos y entrevistas? Una forma es tener en cuenta ciertas *categorías de información* de manera de que usted se pueda organizar a medida que hace el trabajo. Las categorías a continuación lo guiarán.

- Iniciativas y prioridades de desarrollo del país anfitrión
- Panorama histórico del país anfitrión (descripción física, económica, estructura social, sistema político, cultura, tendencias poblacionales)
- Actualización histórica (cubriendo el último año y enfatizando el aspecto económico, la estructura social, el sistema político, la cultura)
- Lazos del país anfitrión con otras organizaciones dedicadas al desarrollo, incluyendo a USAID y las PVO (Organizaciones Privadas de Voluntarios).

Las categorías de información listadas arriba, se relacionan directamente con el contenido de las presentaciones anuales del IPBS. Asegúrese de prestar atención a las instrucciones y requisitos del IPBS actual para que la recopilación de información le sea "doblemente" útil. Usted reconocerá las necesidades de desarrollo del país anfitrión y confeccionará las fases de su IPBS.

Indicadores del grado de desarrollo

Ahora que ya tiene los pasos a seguir y las categorías de información que necesita, el próximo movimiento será determinar los indicadores que le indicarán qué es lo que usted necesita conocer acerca del país anfitrión. Un indicador es simplemente una señal de lo que está aconteciendo en el país anfitrión. Considerados en conjunto, varios indicadores lo guiarán en la dirección correcta para identificar el grado de desarrollo del país anfitrión. Los tipos de indicadores a considerar incluyen:

Estructura de poder pública/privada	Por ejemplo: • organización de agencias gubernamentales • sistema político • organizaciones privadas e individuos influyentes • intervención de cada uno en el proceso de desarrollo
Estructura económica	Incluyendo: • PBI (Producto Bruto Interno) • ingreso promedio anual • población de la mayoría pobre • productos sobresalientes • recursos naturales/necesidades de importación • fuentes de ingresos/estructura laboral • demografía • deuda/cifras de ayuda externa
Normas socio-culturales	Tales como: • roles tradicionales de los sexos • sistema de valores/creencias • afiliaciones religiosas • estructura de clases • tasas de alfabetización
Prioridades de desarrollo nacional	A partir de: • listas publicadas de prioridades, iniciativas o estrategias impulsadas por las estructuras de poder, tales como el Plan de Desarrollo del Gobierno • listas identificadas por otras agencias de desarrollo, tales como la O.N.U. o USAID, incluyendo aquellas del sector privado, embajadas de los Estados Unidos, organizaciones religiosas • necesidades identificadas por personas clave • estadísticas de salud pública (tales como la tasa de mortalidad infantil)

Proyectos de desarrollo en ejecución incluyendo proyectos en manos de:	• el gobierno del país anfitrión • otros organismos de desarrollo

Recolección de información: recursos y técnicas

¿Cómo obtener información sobre los distintos indicadores? Aunque las fuentes varían de país a país, hay ciertos recursos y técnicas que pueden ser aplicados en la mayoría de los países en que prestamos servicios. La sensitividad cultural es parte esencial del proceso de recolección de datos en todos los países.

El IPBS

Las presentaciones del IPBS del año anterior conforman el primer lugar a consultar. Leyendo IPBS anteriores del programa del país le dará una buena perspectiva histórica. Si usted está armando por primera vez un programa en un país, lea los IPBS de otros países.

Documentos del país anfitrión

Los documentos oficiales del país anfitrión son una invalorable fuente de información. Informes publicados por agencias clave se encuentran disponibles si usted visita los organismos personalmente. La mayoría de los países cuentan con un documento de planeamiento, tal como el Plan Quinquenal de Desarrollo, que esboza los objetivos del país y los planes para alcanzarlos. Los planes también proporcionan antecedentes sobre las prioridades de desarrollo del país.

Otras organizaciones de desarrollo

Otras organizaciones de desarrollo, tales como la USAID, las Naciones Unidas, el Banco Mundial, y organizaciones privadas de voluntarios, generalmente cuentan con valiosa información. Póngase en contacto con individuos a nivel local, nacional o internacional y procure mantener vivas esas relaciones. La información sobre contactos se mantiene en los archivos de la oficina del Cuerpo de Paz en el país o en los ministerios. Procure obtener la información disponible más actualizada. Infórmese acerca de qué proyectos de desarrollo están en marcha en el país; qué parece funcionar y qué no.

Generalmente los ministerios cuentan con una lista de otras organizaciones, organismos y grupos activos dentro del país. Los ministerios son útiles para guiar el proceso de colaboración.

Observación

Recorra el campo. Conozca a la gente en las poblaciones. Vea lo que está sucediendo y recoja ideas. Hable con la población rural. Observe de qué manera se identifican las necesidades y cómo se encaran los problemas. Usted puede aprender mucho volviéndose parte de las actividades cotidianas de una población.

Medios de comunicación

Periódicos locales y regionales, revistas y otras fuentes a menudo proveen excelente información actualizada. Lea y obsérvelos regularmente para desarrollar un sentido de continuidad de lo que está aconteciendo en el país.

Recursos del Cuerpo de Paz

Los recursos en el país, tal como los Voluntarios y demás personal del Cuerpo de Paz, son especialmente útiles para obtener información acerca de las prioridades del desarrollo. La Unidad Representante de País (CDU), el plantel regional, y los Especialistas de Sector de la OTAPS son también excelentes como fuente de información.

La entrevista

Una de las maneras más efectivas de recolectar información es a través de entrevistas personales con individuos clave dentro del país anfitrión. Ministros, legisladores, funcionarios gubernamentales de nivel medio e individuos influyentes del sector privado proveerán gran cantidad de la información que Ud. necesita. También representantes del gobierno de los Estados Unidos, como el embajador, y ciudadanos estadounidenses que trabajen en el país, pueden proporcionarle información útil.

Este paso en la fase de evaluación produce más que sólo brindarle la información que usted debe poseer para determinar o actualizar las prioridades del desarrollo. También lo ayuda a establecer contactos con los representantes del país anfitrión. Trabajando con ellos en la evaluación de necesidades de desarrollo, Ud. se granjeará su apoyo en la fase inicial de la planificación y lo mantendrá para los proyectos que ya estén en marcha. *Cuanto más fuerte sea la relación con los representantes del país anfitrión, mayores serán las probabilidades de éxito del Cuerpo de Paz en ese país.*

Para identificar a las personas que Ud. necesita entrevistar, tenga en cuenta que la mayoría de los países cuentan con entidades directamente relacionadas con sus necesidades de desarrollo. Generalmente esas entidades pueden encontrarse en los ministerios relacionados a planeamiento, educación, salud, bienestar social, finanzas, agricultura, trabajo y comercio.

Cada país cuenta con su propio protocolo que sirve de guía para conseguir entrevistas con individuos clave y aún para saber cómo conducirlas. Tenga en cuenta todo tipo de contactos, formales e informales, con personas que tengan poder de decisión. El personal más antiguo y otros representantes internacionales pueden suministrar valiosos datos al respecto.

Obtenga su propio ejemplar del *Field Director's Handbook, del OXFAM Manual for Development Workers* (1985). Lo tienen en todas las oficinas del Cuerpo de Paz.

Actualice su información sobre el programa del país

Este es el momento en que debe averiguar qué está haciendo el Cuerpo de Paz en el país anfitrión, y de qué manera. Existen varias fuentes de información que le ayudarán a comprender la historia del Cuerpo de Paz en ese país, la situación actual y los recursos y limitaciones. Las principales fuentes de información son el mismo personal de Cuerpo de Paz, los Voluntarios, los miembros del plantel del organismo anfitrión, el IPBS, los acuerdos ministeriales y los planes de los proyectos. Se lista a continuación algunas preguntas específicas que formular e ideas para tener en mente.

Antecedentes y situación actual

Historia del Cuerpo de Paz en el país

- ❑ ¿Desde cuándo está el Cuerpo de Paz en el país?
- ❑ ¿Cuáles han sido los principales éxitos/problemas?
- ❑ ¿Qué tipo de proyectos se han llevado a cabo en años anteriores?
- ❑ ¿Cuántos Voluntarios del Cuerpo de Paz (PCV) han trabajado en el país?
- ❑ ¿Qué nivel de apoyo ha brindado el país anfitrión en el pasado?
- ❑ ¿Qué colaboración se ha obtenido de otras organizaciones de desarrollo, incluyendo la USAID y los PVO?

Ejemplo del País A: Historia del Cuerpo de Paz en el País Anfitrión - ¿Cuáles han sido los principales éxitos/problemas?

El Cuerpo de Paz se estableció en el País A en 1965. Durante su larga historia en el País A, los programas del Cuerpo de Paz han atravesado diferentes etapas de transición. En la etapa inicial el Cuerpo de Paz se concentró en ubicar en el país gran número de Voluntarios capacitados en los Estados Unidos en aspectos generales y de desarrollo comunitario. A principios y mediados de la década de los años 70 se produjo una drástica reducción de PCV debido a reducciones presupuestarias y la mentalidad tecnocrática de las Agencias del País Anfitrión (HCA). Actualmente el Cuerpo de Paz está nuevamente en crecimiento, pero esta vez las diversas HCA y el Cuerpo de Paz han incrementado paulatinamente la capacitación técnica general de los PCV y está colocando PCV mejor calificados en lugares donde pueden ser de fácil acceso para los Voluntarios generalistas.

Los pedidos sectoriales en el País A no han variado a través de los años. El 80% de los requerimientos se vinculan al agro, desarrollo de recursos forestales/naturales, educación, sanidad y de agua potable. Sin embargo, con el crecimiento desenfrenado de la población (3.8% anual) y las considerables migraciones a las ciudades que se producen, existen en la actualidad un mayor interés en el desarrollo de la pequeña empresa y la juventud.

Tanto el Cuerpo de Paz como las HCA están de acuerdo en que los PCV han tenido mucho éxito trabajando en las aldeas. El mejoramiento de la capacitación durante el servicio y la ampliación de la capacitación técnica de los PCV agrícolas/generalistas ha dado como resultado el aumento del nivel de confianza entre las HCA y los PCV. El país anfitrión también reconoce la importante contribución hecha por los PCV en lo que se refiere a la asistencia de los especialistas locales en salud con la difusión de temas básicos y de sanidad entre las poblaciones carentes de educación.

Veinticinco años desarrollando programas le han enseñado tanto al Cuerpo de Paz como a las HCA que los PCV se siente más satisfechos y eficientes cuando se les brinda la oportunidad de ofrecer sus servicios a los más necesitados en forma directa.

Los desaciertos del Cuerpo de Paz a través de los años se han debido principalmente a la ubicación de jóvenes PCV en posiciones que demandan un alto nivel de experiencia, sin proveerlos del entrenamiento técnico suficiente y sin el apoyo de PCV generalistas. Tanto el Cuerpo de Paz como el país anfitrión han aprendido a partir de estos errores y están adoptando los pasos necesarios para corregirlos a través del mejoramiento de la programación y la capacitación.

Debido a la hiperinflación, todas las HCAs cuentan con escaso personal y recursos insuficientes para brindar el apoyo adecuado al personal local en expensas diarias y gastos de movilidad. Por este motivo, se están incrementando las solicitudes para PCV que trabajen en las aldeas donde el personal social o técnico de extensión es escaso o no existente. Desafortunadamente las HCA cuentan con poco o ningún dinero para solventar los viajes de los Voluntarios. Sin embargo, el Cuerpo de Paz y las HCA han combinado sus recursos para proveer a los Voluntarios con bicicletas de montaña.

Ejemplo del País B: Historia del Cuerpo de Paz en el país anfitrión - ¿Cuáles han sido los principales éxitos/problemas?

El Cuerpo de Paz ha estado presente en el País B por diez años consecutivos desde 1979, quince años después de su independencia de Gran Bretaña. Durante la etapa inicial, fueron solicitados Voluntarios para la Enseñanza de Inglés como Segundo Idioma (TEFL) y para el área de salud, para trabajar respectivamente en escuelas secundarias y en la única Escuela de Enfermería del país. Hasta 1983 estos programas tuvieron mucho éxito, ubicando un total de cincuenta maestros de TEFL (AA 171) y diez instructores de enfermería (AA 154). Debido a la inestabilidad política, estos programas nunca pudieron extenderse, ni tampoco pudieron ser explorados otros proyectos enfocados principalmente en las aldeas.

Luego de un golpe de estado respaldado por grupos civiles en 1984, le fue solicitado al Cuerpo de Paz que incrementara su asistencia en las áreas de agricultura y salud, como así también que cubriera diversos puestos en el sector educativo además del TEFL básico. Hasta la fecha, los éxitos obtenidos en esas expansiones radican en la receptividad de las administraciones civiles del trabajo del Cuerpo de Paz en las zonas rurales. Los Voluntarios en agricultura y extensión sanitaria han sido bien recibidos por las comunidades locales y han asimilado las costumbres básicas tanto culturales como idiomáticas. Tanto los Voluntarios como los ciudadanos reconocen que la necesidad de asistencia es real. Por lo tanto, el nivel de trabajo y la buena acogida que se brinda a los Voluntarios los mantiene ocupados y básicamente satisfechos.

Desafortunadamente, esta necesidad posee su lado frustrante lo que provoca interminables problemas para los pobladores, los Voluntarios y el personal del Cuerpo de Paz. Debido a la creciente inflación y a la disminución de oportunidades de comercio internacional, ni el gobierno civil ni la comunidad local cuentan con recursos suficientes para contratar o entrenar obreros del país anfitrión que trabajen como contrapartida de los Voluntarios o representantes de los ministerios que puedan colaborar con los APCDs en la planificación e implementación del proyecto. No se proveen ni viviendas ni gastos para movilidad para ningún proyecto. Con la disminución de fondos provenientes de la oficina central del Cuerpo de Paz, los programas del País B se han vuelto cada vez más difíciles para mantener.

Situación actual del Cuerpo de Paz en el país anfitrión

- ❑ ¿Cómo se percibe el objetivo del Cuerpo de Paz en el país anfitrión?
- ❑ ¿Cuáles son las iniciativas y prioridades del sector?
- ❑ ¿Brinda el Cuerpo de Paz el nivel de apoyo esperado por parte del país anfitrión?
- ❑ ¿Siente el país anfitrión que el Cuerpo de Paz es receptivo de las necesidades reconocidas y responde a ellas apropiadamente?
- ❑ ¿Cuál es la cantidad y el tipo de proyectos?
- ❑ ¿Qué tipo de colaboración existe entre el Cuerpo de Paz y otras organismos de desarrollo, incluyendo la USAID y los PVO?
- ❑ ¿En qué medida cada proyecto cumple con los criterios establecidos y descritos en el Prefacio de este manual?
- ❑ ¿Con cuánto personal y Voluntarios se cuenta, y cuáles son sus categorías?
- ❑ ¿Cuál es el nivel de apoyo y de compromiso del país anfitrión?
- ❑ ¿Cuán adecuado es el presupuesto?
- ❑ ¿Es el presupuesto flexible para el desarrollo y la revisión de los proyectos?
- ❑ ¿Cuáles son las coincidencias/divergencias entre las prioridades de desarrollo del gobierno y las actuales del Cuerpo de Paz?

Ejemplo del País A: Estado Actual - ¿Cuáles son las iniciativas y prioridades del sector?

A partir del año fiscal 1985, el País A estableció prioridades dentro de los sectores que se consideraban esenciales para el desarrollo:

- salud y educación
- agricultura
- desarrollo de recursos naturales
- desarrollo de la pequeña empresa

A pesar que los sectores de salud y educación figuran como primera prioridad, el presupuesto para salud era inferior al 2% del presupuesto total del país y las cifras presupuestadas para educación se redujeron del 30% al 16%. Aunque el país admite la importancia de los temas de salud y educación, se ve obligado a destinar sus limitados recursos a la agricultura ya que en ese sector se generan divisas y productos básicos de alimentación, para una población siempre en aumento. A veces se llevan a cabo actividades informales de extensión, en educación y salud, en cooperación con la reforma agraria y desarrollo.

El país anfitrión hace verdaderos esfuerzos por reducir la degradación ambiental y ha incrementado la actividad en este ámbito.

Existe interés en el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SED) pero éste depende exclusivamente de la ayuda económica extranjera. Dadas las limitaciones económicas y de personal de gobierno, existe una tremenda necesidad de Voluntarios del Cuerpo de Paz que ayuden en programas de agricultura, salud y de educación.

En agricultura, los Voluntarios agrónomos y generalistas trabajan con sus pares del HCN en proyectos de irrigación y de sembrados en las laderas de las montañas, programas de salud infantil, campañas contra la mortalidad infantil, para conseguir agua potable y en el sistema de educación formal e informal en todos los niveles.

En la actualidad, el Cuerpo de Paz del País A tiene 150 Voluntarios y 50 aspirantes deben llegar el próximo año fiscal. Los Voluntarios Especializados del Cuerpo de Paz trabajarán en las siguientes áreas.

- AA 170 - 20 agrónomos
- AA 117 - 65 voluntarios agricultores no especializados
- AA 155 - 30 educadores sanitarios
- AA 154 - 8 enfermeras
- AA 170 - 6 instructores de mantenimiento de agua
- AA 120 - 6 maestros instructores
- AA 170 - 5 instructores de educación primaria para otros instructores
- AA 140 - 10 instructores en SED

Ejemplo del País B - Estado Actual - ¿Cuáles son las iniciativas y prioridades del sector?

Desde el año fiscal de 1989, la lista de iniciativas del sector para el País B son la educación, extensión sanitaria y la investigación y extensión agrícola. Todas tienen el mismo grado de prioridad en términos de importancia de los respectivos ministerios: educación, salud y agricultura, pero el Ministerio de Planificación indica en su reciente Plan Quinquenal 1990-1995 que el orden de prioridades es: agricultura, educación y extensión sanitaria.

En el área de agricultura, los Ministerios de Planificación y de Agricultura consideran el tema del "autoabastecimiento de alimentos" como la prioridad programática más importante, haciendo hincapié en la necesidad de investigación sobre la producción de arroz y legumbres y programas de extensión educativa para la misma población. Se estudiará el problema de la mortalidad infantil de niños mayores de un año como meta primordial dentro del tema de salud vinculado al Ministerio de Agricultura, mediante la aplicación de programas de educación sobre nutrición en las escuelas primarias. El tema de la educación tiene, por lo tanto, una prioridad fundamental para asegurar la educación primaria universal, y especialmente, capacitar maestros en la elaboración de planes de estudios con relación a agricultura, salud, manejo de pequeñas empresas, matemáticas y ciencias.

El Cuerpo de Paz en el País B cuenta con 55 Voluntarios y con 20 aspirantes que comenzarán a trabajar como instructores el próximo año: 4 Voluntarios investigadores agrícolas (AA 113); 10 trabajadores agrícolas sin especialización (AA 117); 25 maestros de Inglés, Matemáticas, Ciencias y Educación (AA170). Hay 10 maestros sanitarios (AA 155) que trabajan con 6 maestras de enfermería (AA 154).

Recursos y limitaciones

Recursos locales

Por ejemplo:

- ministerios
- embajadas
- personal del organismo anfitrión
- organizaciones locales (p.e: escuelas y organizaciones religiosas)
- organización de beneficencia públicas y privadas
- USAID, PVO y otras organizaciones de desarrollo, experiencia de los Voluntarios y posibilidades de acceso a la información

Limitaciones locales

Por ejemplo:

- dificultades en la coordinación de esfuerzos (falta de control)
- recursos locales limitados
- circunstancias especiales (geografía, idioma, seguridad)
- las prioridades exceden la cantidad de personas entrenadas disponibles
- dificultad en encontrar personas con aptitudes específicas necesarias
- diferencia de tiempo entre la identificación del problema y la ejecución del proyecto

Recursos de la Oficina del Cuerpo de Paz en Washington

Por ejemplo:

- ❑ Voluntarios
- ❑ estrategia general e hincapié en el desarrollo
- ❑ liderazgo y orientación del programa
- ❑ distribución de recursos y fondos del presupuesto
- ❑ consultas
- ❑ información técnica y asistencia

Limitaciones de la Oficina del Cuerpo de Paz en Washington

Por ejemplo:

- ❑ ciclo anual presupuestario
- ❑ cambios de empleados norteamericanos
- ❑ limitaciones en viajes
- ❑ disponibilidad de Voluntarios especializados

Desarrollo y actualización de la estrategia del programa

A esta altura Ud. ha recogido la información que necesita sobre el estado actual de desarrollo del país y la función del Cuerpo de Paz en ese país. Use los datos teniendo en cuenta que los tres círculos tienen influencia en la estrategia final del programa.

Esfera de influencia del Cuerpo de Paz

Cualquier acción que Ud. tome debe estar basada en las tres metas del Cuerpo de Paz y el criterio fundamental del proyecto (vea la Página 5 de la Sección Uno o la página 59 de la Sección Cuatro donde se explica lo que se entiende por criterio). Para revisar el criterio sobre la disponibilidad de Voluntarios que son el principal recurso del Cuerpo de Paz - se debe repasar el libro *Análisis de Tendencias* que se encuentra en VRS. Ud. estará en mejor posición para anticipar la eficacia de los proyectos cuando conozca el tipo y la cantidad de Voluntarios que están siendo reclutados.

Esfera de influencia del país a nivel nacional

Con la información recogida elabore una lista concreta de las necesidades para el desarrollo y las prioridades establecidas por el país anfitrión a nivel nacional (por organizaciones tales como los ministerios). Si es posible, de un orden de prioridad a cada rubro.

Esfera de influencia del país a nivel local

De la misma manera que a nivel nacional, elabore una lista jerarquizada de necesidades y prioridades a nivel local.

Estrategia del programa - esferas de influencia

El objetivo de la estrategia del programa debe provenir del entrecruzamiento resultante de las tres esferas de influencia. Cuando se reconocen las necesidades a nivel local, y se recibe el apoyo del nivel nacional por estar esas necesidades dentro de las posibilidades de acción del Cuerpo de Paz, las probabilidades de éxito del proyecto se acrecientan notablemente.

Al elaborar la estrategia de un programa, consulte los requisitos de presentación del IPBS. ¡Ud. puede incluir recomendaciones sobre la estrategia de un programa, que luego entrarán directamente en el informe anual, con el ahorro de tiempo correspondiente!

La estrategia del programa consiste en las *necesidades* del país, que son adecuadas para la participación del Cuerpo de Paz. Las necesidades son utilizadas en la etapa de la planificación (Sección Cuatro) como *enunciados de problemas* para iniciar el plan del proyecto.

Ejemplo del País A: Estrategia del Programa

Durante la reunión anual del IPBS, el personal del Cuerpo de Paz hizo una revisión de los proyectos actuales y de la estrategia general en el país. Se emplearon los indicadores de grado de satisfacción de los Voluntarios del Cuerpo de Paz y del HCA como puntos centrales al evaluar su estrategia, y diversas evaluaciones parciales de impacto efectuadas recientemente por la HCA.

Los promedios mostraron pocas fricciones entre los Voluntarios y grandes satisfacciones de la HCA en los proyectos de agricultura donde se combinaron manejo de recursos naturales y tecnología para mejorar la producción. Los proyectos de salud y agua potable también alcanzaron altos porcentajes para los Voluntarios y hubo un mayor número de pedidos presentados por los campesinos solicitando más servicios. A pesar que los proyectos de capacitación de maestros tuvieron una evaluación muy positiva por parte del Ministerio de Educación, se observaron altos niveles de atrición por parte de los Voluntarios. Las evaluaciones resultantes de COS y "Early Termination" (ET) indicaron que en opinión de Voluntarios del campo de la educación los HCN pueden ya enseñar a nivel universitario. El personal adoptó la estrategia de rotación de proyectos al campo de la capacitación para alfabetización.

La capacitación técnica para Voluntarios generalistas en las laderas de las montañas resultó un éxito, y el personal recomendó que se continúe con ese rubro, lo que deberá reflejarse en la lista de prioridades del presupuesto. El país considera esta actividad como de primera prioridad para el Cuerpo de Paz. La institución coincidió con esa opinión y el proyecto continuará siendo la primera prioridad del programa del país.

Se reevaluaron los proyectos de salud y nutrición y los de agua potable. Se decidió que los programas de agricultura y de recursos naturales continúen siendo considerados de primera necesidad. Si se agrupan los proyectos de salud, de nutrición y de agua potable, es fácil extenderlos para que incluyan las asociaciones de granjeros y se aprovechen al máximo los recursos y las gestiones de los programas del Cuerpo de Paz.

El proyecto SED es nuevo. Su objetivo principal es mejorar el procesamiento de alimentos e industrias artesanales no manufacturadas. Aunque los fondos para este proyecto provienen de ayuda externa, el fondo de préstamo rotativo del programa hace que esas actividades tengan una cierta estabilidad.

En general, el Cuerpo de Paz en el País A tiene una estrategia general de planificación satisfactoria, y considera que su función debe mantener su mismo curso de acción, que puede resumirse en los siguientes términos:

- apoyo a la población rural y campesina,
- ayuda a las necesidades vitales,
- orientación al empleo de Voluntarios generalistas agrupándolos para que trabajen en torno a Voluntarios especializados.

Ejemplo del País B: Estrategia del Programa

En el otoño de 1988 el personal del país B se reunió para determinar una estrategia de programación que integrará las áreas de agricultura, salud y educación. Reconociendo las necesidades prioritarias del país B como la autosuficiencia en alimentos, la supervivencia de todos los niños mayores de un año, y la educación primaria básica universal, el personal revisó los tipos de apoyo a nivel nacional y local necesarios como así también las clases de voluntarios y proyectos que el Cuerpo de Paz podría proveer. Se desarrolló la siguiente estrategia:

Debido a la necesidad de autosuficiencia de alimentos; de la supervivencia de todos los niños mayores de un año; y de educación primaria, universal y básica, el Cuerpo de Paz/B ha decidido enfrascarse en un programa integrado ligando sus proyectos de agricultura, salud y educación. Tanto los voluntarios que trabajan en agricultura, como sus contrapartidas, informarán a los trabajadores agrícolas de extensión y a los educadores de la salud sobre las prácticas actuales de la producción y almacenamiento de alimentos apuntadas a los objetivos de largo plazo de las dietas nutricionales. Los instructores de ciencia, matemáticas y TEFL desarrollarán estudios casuales y experiencias prácticas para sus planes de estudio basados en la información obtenida de los investigadores agrícolas, los extensionistas y los educadores de la salud. Serán impulsadas aplicaciones de campo tales como jardines escolares.

La determinación de contrapartes y de capacitación en todos los proyectos es esencial para el mantenimiento de este esfuerzo de programación integral. Debe producirse una planificación de implementación conjunta y reuniones de capacitación y evaluación bimestrales. El aporte financiero para el alojamiento, transporte, entrenamiento y materiales del proyecto será solicitado en colaboración con los habitantes de las aldeas, funcionarios regionales y Voluntarios. Se hará un esfuerzo para ayudar a mantener los principios de autosuficiencia y continuidad una vez que cese la presencia del Cuerpo de Paz en cada proyecto.

El Cuerpo de Paz intentará proveer Voluntarios generalistas capacitados el la mayoría de los cargos pero con un complemento de Voluntarios especialmente capacitados selectos para cada sector.

Puntos clave

- Para que los proyectos del Cuerpo de Paz sean efectivos, deben basarse en la historia del país anfitrión y en sus necesidades actuales de desarrollo.

- Para conocer el estado de desarrollo del país anfitrión : (1) trabaje conjuntamente con el país, para conocer su grado de desarrollo, (2) familiarícese con los documentos clave, (3) entreviste personalidades de reconocida actuación, (4) verifique la información.

- Utilice indicadores clave para recaudar informes sobre las necesidades del país.

- Para recopilar datos, recurra al IPBS, a documentos oficiales, a otras organizaciones de desarrollo (por ejemplo: USAID y los PVO), a su propia observación, a fuentes de información del Cuerpo de Paz y entrevistas.

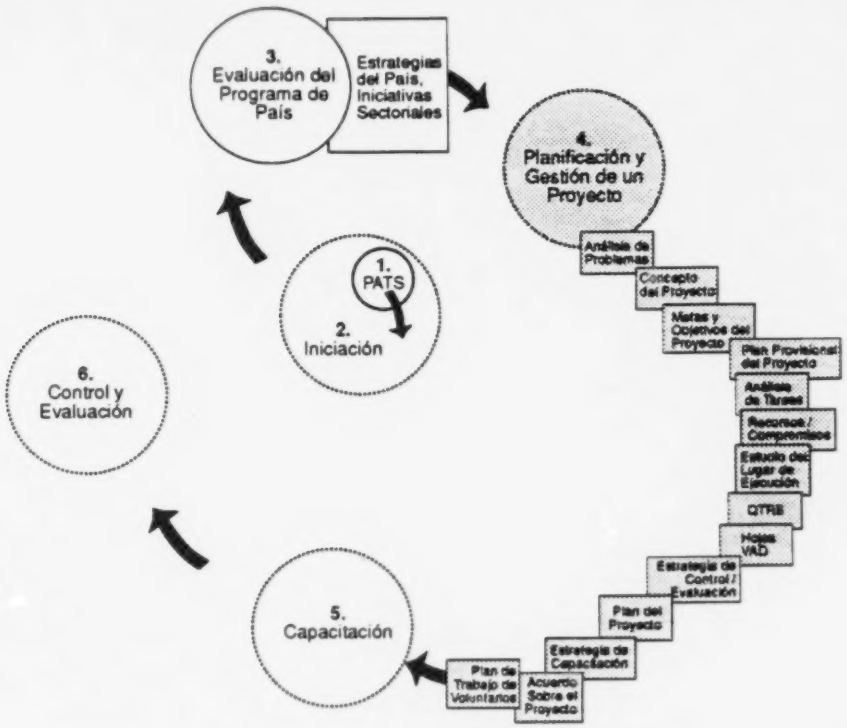
- Actualícese con el programa del país estudiando su historia y la posición que allí ocupa el Cuerpo de Paz. Haga un estudio de los recursos y limitaciones del Cuerpo de Paz.

- Para actualizar o desarrollar planes estratégicos del programa, identifique las necesidades de desarrollo del país a nivel local y nacional. Compare esa lista de necesidades con las metas y los criterios del Cuerpo de Paz.

- Establezca una relación entre sus gestiones para evaluar el programa del país y los requisitos para la elaboración del informe anual IPBS.

- Las necesidades del país anfitrión, identificadas durante esta fase de estudio se convierten en *enunciados de problemas* cuando se aborda la planificación de un proyecto sobre hechos concretos.

Sección 4:
Planificación y gestión de un proyecto



✣ Temas:

- Panorama general
- Vinculación de los proyectos con las estrategias de los programas de países
- Realización de análisis y enunciados de problemas para sectores y proyectos
- Uso de los criterios de proyectos del Cuerpo de Paz
- Reafirmación del concepto de un proyecto existente o elaboración de uno nuevo

(cont.)

BEST COPY AVAILABLE

✣ Temas: (cont.)

- Canalización de la información
- Afirmación o definición de la misión del proyecto (POR QUE)
- Afirmación o definición de las metas y objetivos del proyecto (QUE)
- Documentación del plan preliminar del proyecto
- Realización de un análisis de tareas (COMO)
- Identificación y obtención de recursos y compromisos
- Determinación de la zona geográfica
- Realización del estudio del lugar de ejecución
- Determinación de la estrategia de control y evaluación
- Solicitud de Voluntarios a VRS
- Consumación del plan final del proyecto
- Planificación de la estrategia de capacitación
- Celebración del acuerdo del proyecto
- Elaboración del plan de trabajo del Voluntario
- Puntos clave

Panorama general

Como surge de la larga lista de temas que antecede, hay mucho que hacer para planificar y administrar un proyecto. Lo habitual es que compartan las responsabilidades los APCD, los PTO (Oficiales de Programación y Capacitación) y otros funcionarios locales. En algunos lugares, empero, sólo hay una persona que hace la mayor parte del trabajo de un sector. Cuando comience la labor entrará en este proceso de planificación y gestión en diversas etapas. La persona que le antecedió habrá comenzado a realizar varias de las tareas, habrá planificado otras y completado algunas. Ud. necesitará introducirse y ponerse en marcha desde el punto del proceso en que se encuentre.

Una vez que haya empezado a conocer las prioridades de desarrollo del país anfitrión y el papel que cumple el Cuerpo de Paz en ese país, será el momento de mirar en detalle los proyectos existentes del Cuerpo de Paz, para asegurarse de que son compatibles con la estrategia del programa de país y los criterios de proyectos del Cuerpo de Paz.

El análisis de los problemas -generalmente en los sectores de los que Ud. se encarga- le ayudará a comprender en qué medida los proyectos corrientes encajan en las prioridades nacionales de desarrollo. Es un proceso crítico, que los nuevos funcionarios deben realizar para los proyectos en marcha y los nuevos. El proceso le debe decir si las actividades de los proyectos en marcha aún se justifican.

La información generada en este análisis de problemas le brindará un sólido plan de trabajo para los primeros tres meses (aproximadamente) de labor. Ud. podrá contemplar el horizonte de los problemas que se trata de resolver mediante sus proyectos; los supuestos adoptados cuando se diseñaron los proyectos, y si los objetivos y las actividades de los Voluntarios siguen contribuyendo a resolver los problemas.

Luego, a través de los demás pasos de planificación del proyecto, Ud. podrá realizar los cambios necesarios y, si corresponde, prever nuevos proyectos. Será necesario una planificación a corto y largo plazo.

El plan de proyecto descripto en esta sección constituye un medio útil para organizar toda la información referente al proyecto: objetivos, recursos, nexos, hitos, tareas, etc. A esta altura no todos los funcionarios de campo elaboran documentos formales para sus planes de proyecto, aunque la información es asequible de diversas fuentes. La elaboración de un documento, con la información del proyecto que puede obtenerse en una fuente organizada, es una meta válida. En esta sección se incluyen algunas pautas.

Esta sección lo llevará a través de la planificación y gestión del proyecto, paso a paso. Como no hay dos personas -ni, ciertamente, dos programas del Cuerpo de Paz- que hagan las cosas en forma idéntica, Ud. quizá encuentre algunos pasos en un orden distinto del que está habituado.

Vinculación de los proyectos con las estrategias de los programas de países

Empiece por leer los estudios del IPBS, para asegurarse de entender bien la estrategia del programa de país. Cada proyecto se describe también brevemente en el IPBS. A partir de esa y otras fuentes de información de proyectos (planes de proyectos, acuerdos, informes de Voluntarios, etc.), verifique si los proyectos, en conjunto, crean la estrategia de programa deseado. Tome decisiones sobre qué proyectos requieren cambios; prevea nuevos proyectos que respalden la estrategia global.

Siga su indagatoria analizando proyectos por sectores, para asegurarse de que cada sector es compatible con la estrategia global del programa.

En esta etapa de conexión de los proyectos con las estrategias del programa de país, es esencial que Ud. tenga en cuenta la importancia de una labor de colaboración. Ud. no podrá juzgar con acierto si un proyecto se conecta con la estrategia del programa si no consulta a los representantes de la entidad de colaboración pertinentes. ¿Cómo piensan los otros funcionarios del Cuerpo de Paz que debería ser el enfoque? ¿En qué medida creen que el proyecto se encamina hacia la prioridad del desarrollo? ¿Qué cambios recomiendan?

Realización de análisis y enunciados de problemas para sectores y proyectos

Cuando existe un problema, muchas personas tienden a examinarlo inmediatamente y ver cómo resolverlo. Los que tienen experiencia en programas de desarrollo saben que con eso no basta.

Establecer las causas que se atribuyen al problema

Definir las causas adjudicadas

¿Qué provocó el problema? ¿Según quién? La identificación de causas y factores coadyuvantes suelen establecer el escenario del tipo de proyecto que se elaborará. *Por ejemplo*: una alta incidencia de enfermedades puede ser causada por la combinación de una nutrición estacional pobre, falta de conocimientos sobre preparación de alimentos y una vivienda inadecuada. Un proyecto que sólo enfoque uno de esos factores puede no ser adecuado.

Definir las causas de los problemas rara vez es fácil. Si Ud. pregunta a cinco distintas personas, puede obtener cinco diferentes respuestas. Generalmente mediante el diálogo y la investigación Ud. podrá ver surgir una tendencia. Las causas percibidas empezarán a superponerse; los hechos respaldarán ciertas causas; no otras causas expresadas con distintas palabras significarán lo mismo.

Examinar las causas

Comprender las relaciones entre las causas puede ayudarlo a planificar una secuencia de actividades del proyecto para obtener mejores resultados. Puede ser necesario, *por ejemplo*, mejorar la oferta estacional de alimentos antes de que se realice la educación alimenticia.

En el nivel nacional del país anfitrión quizá se vean las causas de modo distinto que en el nivel local. Poniendo de relieve las causas como se ven localmente, aumenta al máximo para el Cuerpo de Paz las posibilidades de eficacia de los Voluntarios.

Algunas causas de un problema pueden rebasar el horizonte de lo que puede abarcar un proyecto (*por ejemplo*, las políticas de precios de cultivos alimenticios, sistemas de tenencia de la tierra, etc., no son ámbitos que pueda afectar el Cuerpo de Paz). Considere las diversas causas y sus efectos, y la probabilidad de cambio. Puede que Ud. tenga que enfocar el problema de otro modo para determinar qué medida del Cuerpo de Paz puede no ser adecuada.

Use los instrumentos como ramas de un árbol

Elaborar un "árbol" de problemas es un medio de percibir visualmente los problemas y sus causas. *Ejemplo*:

Cada línea representa un *problema*; cada cuadro de abajo una *causa*. Por lo tanto algunas causas pueden ser también problemas. Para construir un "árbol", siga preguntando POR QUE se produce un problema, hasta haber identificado todas las causas.

Analizando este *problema* de la desnutrición, aparecen muchas *causas*. Obviamente, las actividades del proyecto deben encaminarse a erradicar las causas controlables.

Si Ud. ha heredado problemas, haga el ejercicio del "árbol" con los Voluntarios, el personal y los beneficiarios corrientes del proyecto. Puede sorprenderlo advertir que las metas corrientes del proyecto son inasequibles porque las actividades del proyecto no enfocan las causas pertinentes. En ese caso puede convenirse a (1) reorientar las metas, para que sean más realistas y asequibles, o (2) ampliar la gama de tareas y actividades, para atacar más causas.

Análisis del problema

El análisis del problema sigue a la identificación de las causas percibidas. Hay medios específicos que Ud. puede usar en la etapa de análisis del problema, como las que aparecen más abajo. No obstante, al realizar el análisis, no olvide de hablar con otros funcionarios locales, Voluntarios, beneficiarios y representantes del organismo anfitrión, para obtener su aporte.

Una vez que comprenda los problemas de desarrollo del país anfitrión y la manera como ellos se conectan entre sí, le será útil realizar un análisis sectorizado de los problemas (como lo requiere el IPBS). El análisis del problema hecho por sectores será una manera más valiosa de usar su tiempo y lograr mejores resultados que analizar cada problema por separado.

La lista de comprobación del análisis de problemas

Si Ud. es un nuevo funcionario, la siguiente Lista de Comprobación del Análisis de Problemas lo ayudará a comprender mejor los problemas de los sectores de los que se encarga. Usela para disentir, verificar o aclarar los supuestos de los proyectos. Formulando las preguntas determinará si los proyectos aún se justifican y encaran las causas del problema. Las respuestas lo ayudarán a cambiar o reorientar las actividades del proyecto cuando haga falta. Formule las preguntas a nivel nacional, regional o local a trabajadores del desarrollo del país anfitrión que trabajan en organismos de colaboración, y a Voluntarios.

Si Ud. está encargado de abrir un nuevo programa de país o reelaborar un programa de país del Cuerpo de Paz existente, la lista puede ayudarlo a determinar necesidades y problemas prioritarios con los que el Cuerpo de Paz deberá trabajar en el futuro.

La lista de comprobación del análisis de problemas

❑ ¿Cuál es el alcance del problema?

- Total de personas afectadas
- Indicadores socioeconómicos
- Ubicación geográfica
- Criterios de medición del problema (*por ejemplo*, rendimiento mínimo aceptable de los cultivos, reducción de las tasas de mortalidad infantil)
- Nivel de prioridad del problema para el país anfitrión (*por ejemplo* local, regional o nacional)

❑ ¿Cuáles son las consecuencias del problema?

- Efectos del problema sobre subgrupos que interesan especialmente (por ejemplo mujeres, niños, tribus)
- Consecuencias culturales y ambientales

❑ ¿Cuáles son las causas del problema?

- Percepción de las mismas a nivel nacional y local
- Relación entre las causas

❑ ¿Qué se está haciendo para enfrentar este problema?

❑ ¿Pueden enfrentarse las causas del problema en el marco de las metas y criterios de proyecto del Cuerpo de Paz (*por ejemplo* disponibilidad de recursos)?

Estudie caminos para enfrentar el problema

¿Qué orientación debe seguir el Cuerpo de Paz para enfrentar el problema y sus causas? ¿Diseñar un nuevo proyecto? ¿Mantenerlo? ¿Ampliar las actividades? ¿Obtener más respaldo de organismos de colaboración? Para cada problema detectado, estudie varios caminos antes de decidir la orientación definitiva. *Sea cual fuere la decisión, debe basarse en un enfoque de colaboración.* El Cuerpo de Paz, o cualquier otra entidad de desarrollo, no puede actuar sin el respaldo del país anfitrión. Además, muchos de nuestros proyectos están diseñados como actividades de colaboración con otros organismos de desarrollo.

Trabaje con otros funcionarios para que hagan su aporte en cuanto al camino de resolución del problema. Averigüe cuál ha sido su experiencia y cuáles son sus opiniones en los diversos caminos. Cuanto más información y respaldo obtenga para el camino escogido mayor será la posibilidad de éxito.

Si en esta etapa de la planificación Ud. logra identificar caminos factibles para el Cuerpo de Paz, y las ramificaciones de cada uno, es el momento de estrechar el proceso llegando a enunciados específicos para el problema.

Elaboración del enunciado del problema

Ud. tendrá que elaborar un *enunciado de problema* para cada problema que merezca una reacción del Cuerpo de Paz a esta altura. El enunciado define la situación que hay que cambiar. Debe ser claro, conciso y comprensible a cualquier nivel. El enunciado expresa directamente:

- En qué consiste el problema
- Su alcance
- Sus consecuencias
- Sus causas

Ejemplo del País A: Enunciado del problema

Se da una acelerada pérdida de productividad debido al rápido ritmo de pérdida de suelos. La tasa media de pérdida de suelos es de 46 Tm/há por año en todo el distrito. El 86% de la tierra labrantía tiene tasas de más de 20 Tm/há por año (la máxima aceptable para esta zona agroecológica). La erosión puede atribuirse a la rutina tradicional de montear y quemar y a las prácticas de monocultivo de los productores locales. La excesiva erosión del suelo determina una mayor frecuencia de inundación de las aldeas, debido a la sedimentación del canal del río. Esto causa pérdidas materiales, riesgos sanitarios, distracción de trabajo de los aldeanos, perturbación de las tradiciones sociales y deterioro de la tierra arable fértil.

Las dimensiones de los establecimientos de la zona van de menos de una há. a 20 hás. El 65% de la tierra está formada por establecimientos de no más de 5 hás. Como esas tierras se adquirieron a través de la reforma agraria, no son transferibles y por lo tanto no pueden garantizar préstamos. Sólo el 8% de las unidades productivas (que representan el 11% del total de las tierras labrantías del distrito) usan algún tipo de prácticas de conservación del suelo, aplican técnicas de producción de cultivos técnicamente admisibles o tienen acceso a sistemas de almacenaje y comercialización de alimentos.

Existe un programa de reparto de costos, patrocinado por el Estado, que brinda asistencia financiera a los productores para que apliquen prácticas de conservación. Además, el Gobierno anfitrión pone a disposición de grupos de productores crédito agrario a bajo costo, para una amplia gama de actividades productivas, como incentivo para los que participan en el programa de conservación de suelos. No obstante, muchos productores se muestran reacios a unirse con otros para adquirir lo que reputan medios de producción no experimentados e ignotos canales de comercialización. El programa de extensión agraria local padece grave escasez de personal.

Consecuencias de esos problemas:

- inadecuada cantidad y tipos insuficientes de alimentos básicos;
- inadecuados medios financieros para satisfacer necesidades básicas (medicinas, etc.);
- inadecuado saber tecnológico sobre producción agraria y conservación de suelos, y
- pérdida de los activos más preciosos de los productores: tierras fértiles y agua limpia.

Ejemplo del País B: Enunciado del problema

El contenido y la ejecución del programa de las escuelas primarias del País B causan preocupación. Sobre la base de un modelo británico, el programa actual presenta a los niños un vocabulario y aptitudes vitales totalmente ajenas a su entorno diario, lo que impide toda transferencia lógica del saber y la experiencia adquiridos en la escuela de 7 am a 2 pm a sus casas y comunidades.

Al revisarse el programa surgen los problemas de ejecución. Los maestros suelen no saber cómo insertar sus técnicas pedagógicas en el nuevo programa y siguen aplicando sus métodos antiguos, más didácticos. El Instituto de Educación brinda capacitación a docentes de Secundaria, pero no logra absorber a todos los maestros de Primaria que requieren capacitación.

Alcance del problema: de los 3.450 maestros de Primaria de todo el país, sólo 1.340 han sido capacitados formalmente en el programa de graduación de 2 años que ofrece el Instituto de Educación, y sólo 500 recibieron el equivalente a ese grado a través de un programa cuatrienal de capacitación en servicio. Poco menos de la mitad de los maestros de Primaria fueron certificados, y como consecuencia aproximadamente la mitad (45.000) de los alumnos de Primaria tienen maestros no capacitados que, además, tienen que encargarse de más de 100 alumnos por clase, lo que multiplicado por 5 clases diarias, da más de 500 alumnos por año (si es que asisten todos los registrados). Es casi imposible administrar clases de esas dimensiones y preparar nuevos programas.

Las causas de la deficiencia del programa y de que los maestros no estén capacitados son complicadas y casi insuperables. Falta de apoyo financiero, preocupación gubernamental y local por otros problemas, más tangibles (por ejemplo alimentación y desnutrición), y fuga de cerebros (maestros y planificadores) a países más ricos, se conjugan para impedir el logro de las metas educativas del País B.

Uso de los criterios de proyectos del Cuerpo de Paz

Sea que Ud. esté mejorando un proyecto existente o preparando uno nuevo, pase revista a los criterios de proyectos del Cuerpo de Paz a *través de todo* el proceso de planificación. En el proyecto debe tener cabida el mayor número posible de esos criterios. Cada país debe determinar qué criterios son esenciales para sus proyectos y qué criterios podrán incorporarse cuando las circunstancias lo permitan.

Además de los criterios del Cuerpo de Paz que se describen a continuación, cada programa de país debe poseer criterios necesarios para hacer eficaces a los proyectos locales. Ud. deberá conocer también los del país al que ha sido asignado.

Los criterios del Cuerpo de Paz caen en 2 categorías: (1) criterios que reflejan la filosofía del Cuerpo de Paz y las necesidades del país anfitrión, y (2) criterios que reflejan la disponibilidad de recursos. Lea el resumen siguiente y luego las explicaciones más detalladas posteriormente.

Resumen de criterios de proyectos

Criterios que reflejan la filosofía del Cuerpo de Paz y las necesidades del país anfitrión.

1. El proyecto aumenta la capacidad nacional.
2. Los beneficiarios son personas necesitadas.
3. Mediante el proyecto se busca una solución duradera.
4. Los beneficiarios actúan en el proceso de elaboración del proyecto.
5. El proyecto usa los recursos disponibles en la esfera local.
6. Se asignan tareas a Voluntarios a nivel local cuando hace falta.
7. Los Voluntarios no desplazan a trabajadores calificados disponibles a nivel local.
8. El proyecto complementa otras actividades de desarrollo.
9. El proyecto tiene potencial de emulación.

Criterios que reflejan la disponibilidad de recursos

1. Los tipos y número de Voluntarios requeridos corresponden al acervo de solicitantes.
2. Las operaciones locales del Cuerpo de Paz poseen personal y recursos para respaldar al proyecto y a los Voluntarios.
3. Los organismos del país anfitrión poseen personal y recursos para respaldar al proyecto y a los Voluntarios.
4. Se brinda a los Voluntarios capacitación y personal necesarios para completar eficazmente sus misiones.

Criterios que reflejan la teoría del Cuerpo de Paz y las necesidades del país anfitrión

1. El proyecto aumenta la capacidad nacional.

La necesidad de desarrollo más elemental es que las personas puedan atender sus necesidades primordiales de supervivencia contando con sus propias aptitudes y recursos. Este criterio se refiere a la manera en que el proyecto mejora la calidad física de la vida humana, el modo de incrementar la capacidad de las personas en mantener un mejor estilo de vida. Las necesidades básicas humanas que hay que encarar comprenden: estar libre de enfermedades; alimentos en cantidad, calidad y variedad adecuadas; acceso a fuentes de agua potable; adecuada protección de los elementos; acceso al saber y las aptitudes necesarias para autosostenerse, y un entorno propicio a la salud y la seguridad personal.

2. Los beneficiarios son personas necesitadas.

Quienes integran la mayoría pobre deben contarse entre los principales beneficiarios y participantes del proyecto en todos los niveles factibles.

3. Mediante el proyecto se busca una solución duradera.

Los proyectos del Cuerpo de Paz no tiene como fin hacer más soportable la pobreza y las privaciones, sino que deben centrarse en el alivio o la eliminación de condiciones de vida deletéreas de los beneficiarios. Nuestras actividades deben encaminarse a ayudar a las personas a adquirir aptitudes, saber, prácticas y recursos con los cuales mejorar sus condiciones de vida. Los proyectos del Cuerpo de Paz deben promover el desarrollo de otros proyectos de la comunidad por parte de los afectados directamente.

Mediante los proyectos se pueden buscar soluciones duraderas de distintas maneras. Así:

- Los lugareños pueden aprender a expandir el servicio (trabajadores de extensión a quienes se enseña a llegar a más productores; maestros que aprenden nuevos métodos educativos).
- Los lugareños pueden aprender a mantener las funciones de los Voluntarios después de la partida de estos (se enseña a los productores a cultivar árboles, a los maestros a enseñar inglés, etc.).
- Pueden crearse instituciones basadas en las aldeas, capaces de brindar servicios continuos (construcción de una sala de maternidad; iniciación de una cooperativa; iniciación de un jardín comunal).
- Concepción de un nuevo recurso (uso de tubos de ventilación de bambú en lugar de plástico para una letrina ventilada mejorada).
- Los lugareños pueden adquirir mayor confianza en sí mismos mediante logros positivos. (Después de haber resuelto problemas y realizado cambios creen posible seguir en esa senda).

4. *Los beneficiarios actúan en el proceso de elaboración del proyecto.*

Nuestra experiencia muestra que cuando los lugareños perciben un problema y participan en la elaboración de un proyecto para resolverlo, es más probable que sigan participando y adquieran capacidad de autoayuda. Hemos comprobado que las comunidades pueden usar canales formales o informales para expresar preocupaciones; sea como fuere que las conozcamos, el grupo afectado debe percibirlas como tales para que la labor de desarrollo tenga éxito.

5. *El proyecto usa los recursos disponibles en la esfera local.*

Con demasiada frecuencia se diseñan programas de desarrollo que dependen de alta tecnología, aptitudes avanzadas o materiales importados, caros o escasos. A menudo esos recursos no pueden obtenerse o mantenerse durante la vida del proyecto.

Son eficaces las soluciones que brindan mejoras que el país anfitrión pueda mantener e imitar. Ellas deben *reducir* la dependencia de aportes externos y brindar capacitación para que sigan cumpliéndose funciones propias del país anfitrión. En general, ese criterio supone un sesgo hacia proyectos que usan tecnología intensiva en trabajo (que ahorran capital, en lugar de consumirlo).

6. *Se asignan tareas a Voluntarios a nivel local cuando hace falta.*

Cuanto más directamente se relaciona la labor de un Voluntario con las necesidades detectadas tanto mayor probabilidad habrá de que el programa logre los efectos deseados. La labor que "se disipa" a través de diversas capas de técnicos, administradores e intermediarios tiende a diluir su enfoque y sus repercusiones.

Cuando se enfrentan visiblemente las necesidades, el valor de la colaboración del Cuerpo de Paz se hace más importante para el Voluntario, los beneficiarios locales y el gobierno del país anfitrión.

La mejor manera de cumplir ese criterio es que las misiones de los Voluntarios:

- Involucren al Voluntario directa y frecuentemente con los lugareños en misiones de trabajo y actividades comunales.
- Identifiquen las aptitudes iniciales necesarias.
- Integren las misiones de trabajo del Voluntario con las instituciones y los sistemas locales.

7. *Los Voluntarios no desplazan a trabajadores calificados disponibles a nivel local.*

El Cuerpo de Paz no tiene intención de asumir el lugar de los nacionales del país anfitrión en los programas de desarrollo. Debemos hacer todo lo posible para colaborar con el país anfitrión, ayudarlo cuando necesita asistencia, sin menoscabo de sus propios esfuerzos. Si hay un nacional del país anfitrión calificado, el Cuerpo de Paz no creará una misión de Voluntarios para desplazarlo.

8. *El proyecto complementa otras actividades de desarrollo.*

El Cuerpo de Paz siempre estará limitado en cuanto a la labor que puede cumplir en pro del desarrollo de un país. No se propone erradicar la pobreza, sino reforzar y complementar la labor comunal continua encaminada a ese fin.

Aisladamente, los problemas de desarrollo no pueden tratarse eficazmente. El aumento de la producción de madera, *por ejemplo*, de nada vale si no hay controles o el consumo aumenta. Los beneficios de los programas de nutrición pueden verse limitados si las enfermedades respectivas no son controladas o prevenidas. Lamentablemente, el valor de la labor de desarrollo integrado, aunque desde hace tiempo se aprecia, rara vez se realiza. El Cuerpo de Paz debe brindar orientación para identificar esos esfuerzos integrados y respaldarlos todo lo posible.

9. *El proyecto tiene potencial de emulación.*

Para que un proyecto influya positivamente sobre el desarrollo, debe ser posible imitarlo en el país. No debe depender de la personalidad o la labor de cierto Voluntario, funcionario o representante del país anfitrión.

Criterios que reflejan la disponibilidad de recursos

1. *Los tipos y número de Voluntarios requeridos corresponden al acervo de solicitantes.*

El Cuerpo de Paz/Washington brinda a quienes trabajan sobre el terreno información sobre el acervo de solicitantes (por ejemplo: Informes de Grupos de Asignación de Personas en Vías de Capacitación, Análisis de Tendencias, comentarios de IPBS, comentarios de revisión de VAD de rutina). Las solicitudes de Voluntarios deben basarse en la realidad numérica y de tipos de Voluntarios disponibles.

La mayoría de quienes están siendo capacitados requieren ciertas aptitudes técnicas, lingüísticas e interculturales, y todos ellos requieren por lo menos una orientación cuidadosa sobre la realidad de la práctica de sus aptitudes en un programa de desarrollo.

2. *Las operaciones locales del Cuerpo de Paz poseen personal y recursos para respaldar al proyecto y a los Voluntarios.*

El Cuerpo de Paz es una entidad de desarrollo de recursos humanos limitada por la capacidad de sus Voluntarios y la disponibilidad de recursos financieros. Cada proyecto debe diseñarse de modo de usar los recursos disponibles reforzando y complementando la labor de desarrollo comunal.

La mayoría de las comunidades tienen acceso a recursos (humanos, naturales y financieros) que podrían aplicarse para mejorar su situación.

No obstante, uno de los principales problemas que enfrenta la mayoría pobre es la falta de acceso a los beneficios y mecanismos disponibles, y de información sobre los mismos. Los Voluntarios del Cuerpo de Paz están en condiciones de elaborar y transferir información y aptitudes a líderes y miembros de las comunidades. De ese modo la labor de los Voluntarios se multiplica y con el tiempo se suprime la necesidad de que el Cuerpo de Paz esté presente.

3. *Los organismos del país anfitrión poseen personal y recursos para respaldar al proyecto y a los Voluntarios.*

En toda comunidad hay personas con potencial de liderazgo dispuestas y capaces de trabajar para hallar soluciones a los problemas de desarrollo de la comunidad.

Quienes necesitan asistencia deben participar en las decisiones que determinan la orientación más eficaz de un proyecto.

Procure identificar las necesidades del proyecto en cuanto a personal del país anfitrión (supervisor, personal de contrapartida y colaboradores, etc.) y material y equipo de respaldo, y otros recursos. Generalmente, cuanto más recursos compromete en un proyecto el organismo o la comunidad, tanto mayor será la inversión que hará el organismo o la comunidad para que tenga éxito.

4. *Se brinda a los Voluntarios capacitación y personal necesarios para completar eficazmente sus misiones.*

Para que los Voluntarios puedan cumplir eficazmente sus tareas del proyecto, deben poseer las aptitudes, conocimientos y actitudes necesarias para esas tareas. El Cuerpo de Paz, con la ayuda del organismo del país anfitrión y organismos de colaboración, debe poder brindar al Voluntario la capacitación y el apoyo continuo necesarios en los grandes campos de la capacitación: técnico, lingüístico, intercultural y de salubridad y seguridad personal.

Reafirmación del concepto de un proyecto existente o elaboración de uno nuevo

Si se hereda proyectos en curso, Ud. tiene la responsabilidad de confirmar que siguen siendo válidos y adecuados. Para ello debe revisar el *concepto del proyecto*, la idea o misión del proyecto. Tratándose de proyectos nuevos, el concepto se determina en la etapa de planificación. Sea que se reafirme un concepto de proyecto existente o elabore uno nuevo, use el enunciado de proyecto pertinente y la información obtenida en la etapa de evaluación (Sección Tres).

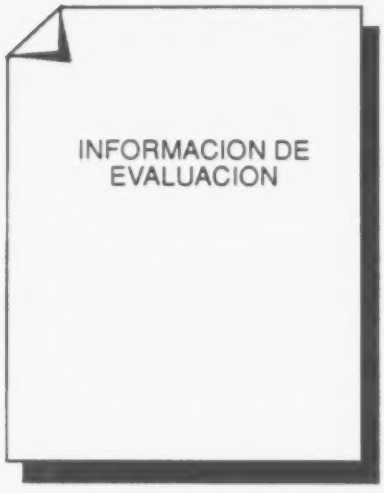
Se deben seguir los siguientes pasos para reafirmar o elaborar el concepto del proyecto.

1. Revisar los planes de desarrollo del país anfitrión con respecto al problema.
2. Identificar el potencial de colaboración.
3. Verificar la factibilidad del proyecto.
4. Elaborar enfoques alternativos; determinar el mejor.
5. Finalizar el concepto del proyecto.

Examinemos más en detalle cada paso.

Paso 1: Revisar los planes de desarrollo del país anfitrión con respecto al problema

Usando el enunciado de problemas y la información de evaluación como base de conocimientos, ahonde los planes existentes sobre el problema. Trabaje con el ministerio y otros organismos vinculados con el problema para encontrar planes, recursos, cronogramas y potencial de esfuerzos en conjunto. Determine los *esfuerzos corrientes* encaminados a enfrentar el problema y la situación de esos esfuerzos.



Determine cómo puede el Cuerpo de Paz participar lo más eficazmente posible en la solución del problema. Para ello tenga en cuenta que nuestra labor debe ser compatible con la del organismo del país anfitrión. Ponga por escrito sus ideas para aclarar la orientación que ha tomado el concepto del proyecto. En algunos casos el organismo del país anfitrión y el personal del Cuerpo de Paz redactan el concepto del proyecto juntos (en sus diversas etapas de desarrollo). Esa labor de colaboración sienta una base sólida para una cooperación futura.

Ejemplo del País A: Concepto preliminar del proyecto

El supervisor del distrito de extensión agraria local y los APCD agrarios del Cuerpo de Paz han conversado sobre una posible colaboración en conservación de suelos, crédito, promoción y comercialización. El programa reciente de HCA, por el que se ofrecía a los productores rurales locales crédito e incentivos técnicos para que aplicaran prácticas de conservación de suelos correctas ha capotado por falta de asistencia técnica. El concepto del proyecto consiste en colocar generalistas de PCV a nivel local para complementar a los extensionistas de HCA y proporcionar algunos agrónomos técnicamente calificados más para que actúen como personal de apoyo en la prueba de complejos tecnológicos de producción y en la resolución de problemas de extensión de cultivos existentes. Se prevé que cumplirán también una función Voluntarios de SED que actuarán como asesores de una Asociación de Productores que se formará para ayudar a la adquisición y gestión de crédito y en lo referente a la producción cooperativa de cultivos comerciales. Los HCA locales brindarán a los PCV una oficina, los ayudarán a capacitar generalistas y pagarán sus gastos de viaje y una asignación diaria. Toda la ejecución del proyecto será cooperativa.

Ejemplo del País B: Concepto preliminar del proyecto

El concepto *del Proyecto de Capacitación de Docentes y Elaboración de Programas* del País B se basa en la premisa de que a través de la revisión de programas de Primaria seleccionados, especialmente en Ciencias y Matemáticas, se puede instruir a los docentes locales en elaboración de programas y métodos didácticos adecuados a Primaria básica.

En su *Plan Quinquenal 1990–1995*, el País B sostuvo que debe lograrse la autosuficiencia alimenticia, la supervivencia de todos los niños de más de 1 año de edad, y una educación primaria básica universal. Es imperioso que a los niños en edad de asistir a Primaria se les enseñen aptitudes vitales básicas en nutrición y agricultura. Sus maestros deben aprender métodos didácticos y técnicas de elaboración de programas que lleven al aula el entorno comunal de los niños para crear conciencia y resolver problemas.

Colaborando con el personal de extensión del Ministerio de Agricultura y educadores sanitarios del Ministerio de Salud en el campo de la nutrición y la producción de alimentos, los maestros pueden contribuir no sólo al desarrollo cognitivo de sus alumnos sino al desarrollo social y económico de sus comunidades locales.

Autoridades ministeriales del Departamento de Servicios de Programas (Ministerio de Educación) y del Departamento de Salud y Nutrición (Ministerio de Salud) han considerado factible un proyecto integrado en que Voluntarios de educación del Cuerpo de Paz pueden trabajar con maestros de Primaria del País B para elaborar programas de educación primaria básica al mismo tiempo que aumentan sus dotes didácticas. En la región septentrional del país, un proyecto corriente similar ha tenido gran éxito, pero no hay financiamiento para reproducirlo en las regiones orientales, en las que el programa se propone centrar la atención.

Los enfoques de programación alternativos ante el problema de los docentes no capacitados y los programas inadecuados son:

1) Llevar Voluntarios al Instituto de Educación como instructores nacionales de docentes para establecer una serie de seminarios en servicio para escuelas de Primaria especializadas, con carácter de proyectos bienales.

2) Hacer que los Voluntarios trabajen sólo a través de educadores de nutrición y salud del Ministerio de Salud afectados a una escuela determinada y determinado maestro de Primaria, en una labor de colaboración encaminada a cambiar el programa en esa escuela.

3) Hacer que Voluntarios de educación preparen centros de recursos de programas centralizados y organicen seminarios regionales para maestros locales, sobre elaboración de programas y capacitación docente.

Paso 2: Identificar el potencial de colaboración

Las entidades que trabajan juntas suelen lograr más que separadamente. Pueden compartir recursos-especialmente humanos y financieros- para hacer frente a un problema en forma más enérgica. Desde los años 60, el Cuerpo de Paz ha trabajado una variada gama de relaciones mutuamente beneficiosas con otras entidades de desarrollo. El Cuerpo de Paz posee, *por ejemplo,* bien sentados antecedentes en muchos lugares a nivel de bases; otras entidades de desarrollo pueden brindar acceso a una nueva asistencia técnica. La mayor parte de esas relaciones se han establecido a través de las actividades locales de programación del Cuerpo de Paz en países anfitriones determinados. Esa labor de *colaboración* inserta generalmente a los Voluntarios del Cuerpo de Paz en proyectos elaborados y aplicados en conjunción con el organismo de colaboración.

El Cuerpo de Paz lo exhorta a buscar posibilidades de colaboración. Hay diversos modos de lograrlo:

- *Solicitud del Ministerio* — Otro organismo de desarrollo, como CARE, puede ser el iniciador de un proyecto con el patrocinio de un ministerio del país anfitrión. El Ministerio puede pedir al país anfitrión que coloque Voluntarios en el proyecto.
- *Solicitudes del personal del Cuerpo de Paz* — El Cuerpo de Paz puede actuar como iniciador del proyecto. A través del Ministerio del país anfitrión, puede pedir financiamiento u otros recursos a otro organismo de desarrollo.
- *Aporte de Voluntarios* — Algunos organismos, en marcos formales o informales, sirven de fuentes de recursos a los Voluntarios, brindándoles libros, material, experiencia técnica y en algunos casos financiamiento de proyectos en pequeño monto. Suelen integrar esta categoría organizaciones de voluntarios privadas, como Save the Children.
- *Recursos de USAID* — Ud. puede tener que considerar recursos específicos de USAID. El personal de misión de USAID puede estar en condiciones de ayudarlo a identificar y obtener recursos necesarios, incluido financiamiento, para un proyecto.

Al analizar las posibilidades de colaboración, tenga en cuenta lo siguiente:

- ¿Trabajar con esa entidad sería compatible con las metas del Cuerpo de Paz y los criterios de proyectos?
- ¿Tiene experiencia la entidad cómo solucionar el problema detectado?
- ¿Cuenta la entidad con los recursos necesarios para el proyecto?

- ¿Apoya el país anfitrión a la entidad?
- ¿Cuál es el historial de las relaciones del Cuerpo de Paz con la entidad?
- ¿Existe una entidad que pueda atender mejor las necesidades del proyecto?
- ¿Trabajar con la entidad es la mejor manera de atender las necesidades detectadas?

Una vez determinado que una labor de colaboración es la mejor manera de enfocar el problema, trabaje con el ministerio del país anfitrión y la entidad de colaboración para lograr un acuerdo escrito. Prepare cartas de intención, con identificación precisa de los recursos, cuanto antes, en las etapas de planeamiento.

Paso 3: Verificar la factibilidad del proyecto

En este punto Ud. podrá descartar algunas ideas sobre la orientación del proyecto, modificar otras y buscar información sobre otras. Al avanzar en el proceso y obtener más conocimientos e información, las ideas comenzarán a tomar forma. Ud. irá *verificando la factibilidad* (la posibilidad de que el proyecto funcione bien) a través de ese proceso continuo de depuración de ideas.

Los nuevos proyectos tienen más posibilidades de éxito cuando se efectúan evaluaciones de factibilidad en los siete campos siguientes. Revise toda la lista de comprobación que se describe a continuación para ver qué tipo de información debe incluirse en la evaluación de factibilidad.

Si Ud. reafirma proyectos existentes, simplemente lea toda la lista de la página siguiente para confirmar la orientación original del proyecto en relación con los cambios que puedan haber ocurrido (políticos o institucionales, *por ejemplo*).

Factores de factibilidad

1. *Factibilidad sociocultural*

- ❑ ¿Cuáles son las actitudes, aptitudes y comprensión básicas de los potenciales ejecutores y beneficiarios?
- ❑ ¿En qué medida los grupos-objetivo aceptan el cambio y la innovación?
- ❑ ¿Cómo toman decisiones los grupos de sexo y edad, y cómo se les "venden" ideas?
- ❑ ¿Hay problemas sociales y culturales que reflejen quién decide, quién trabaja, quién enseña, quién puede aprender, quién determina prioridades y necesidades?
- ❑ ¿Existen supuestos culturales, sistemas de valores, actitudes, creencias e ideas que puedan estar en conflicto con el proyecto?

2. *Factibilidad institucional*

- ❑ ¿Cuáles son los tipos y niveles de instituciones (formales e informales) necesarios para ejecutar el proyecto?
- ❑ ¿Cuáles son la estructura, las necesidades y la experiencia histórica de la institución en materia de desarrollo?
- ❑ ¿Cuáles son las actitudes del grupo-objetivo en cuanto a la institución?

3. *Factibilidad política*

- ❑ ¿Existen prioridades nacionales y locales que se refuercen y sean compatibles mutuamente?
- ❑ ¿Existe una combinación de respaldo de los gobiernos locales y asistencia de la Administración Pública?
- ❑ ¿Es compatible el enfoque del proyecto con las metas de la política nacional de desarrollo?
- ❑ ¿Les preocupan a los líderes políticos las repercusiones públicas: el total de personas que serán afectadas, sus aptitudes, las zonas geográficas?
- ❑ ¿Cuáles son los factores globales de seguridad que deben considerarse para asignar misiones a Voluntarios?

---

4. *Factibilidad ambiental*

- ❑ ¿Cuáles son las posibles repercusiones sobre el medio ambiente?
- ❑ ¿Qué restricciones impone el medio ambiente a los proyectos?
- ❑ ¿Existe una política ambiental nacional vigente?
- ❑ ¿Cuáles son las prácticas ambientales locales?

---

5. *Factibilidad financiera*

- ❑ ¿Cuál es el costo de cada enfoque de proyecto considerado?
- ❑ ¿Cómo pueden obtenerse esos fondos?
- ❑ ¿Cuáles son los recursos financieros locales y externos necesarios para cubrir todo el proyecto?
- ❑ ¿Cuáles son los incentivos financieros, si los hay, para los beneficiarios locales?

---

6. *Factibilidad técnica*

- ❑ ¿Son técnicamente correctos los diversos enfoques del proyecto?
- ❑ ¿Requieren los diversos enfoques del proyecto amplios recursos técnicos?
- ❑ ¿Cuáles son las necesidades de personal, material, equipo, etc., estimadas?
- ❑ ¿Requiere el proyecto un flujo continuo de material y recursos externos, no nacionales?

---

7. *Factibilidad gerencial*

- ❑ ¿Cuál es la capacidad gerencial local a nivel de ejecución del proyecto?
- ❑ ¿Incorporan los diversos enfoques del proyecto capacitación de personal local, prestándose atención adicional a la orientación del personal de nivel medio?

No olvide revisar nuevamente los criterios del proyecto en esta etapa de factibilidad. Preste especial atención a los criterios sobre la realidad de los suministros de los Voluntarios. La idea del proyecto puede ser excelente, pero si Ud. necesita un grupo de aptitudes especiales entre Voluntarios que probablemente no podrán obtenerse, probablemente estará malgastando sus esfuerzos.

Existe un nexo entre esas actividades de concepción del proyecto y el control y la evaluación. Gran parte de la información necesaria cuando se evalúan proyectos heredados en curso o se elaboran nuevos se describe en la Sección Seis de este manual. En realidad, muchas actividades descriptas en la parte de evaluación de programas (Sección Tres), planificación y gestión de proyectos (esta sección) y capacitación (Sección Cinco) requieren usar técnicas que se describen en la Sección Seis.

Paso 4: Elaborar enfoques alternativos; determinar el mejor

Siga depurando sus ideas para el proyecto evaluando los *enfoques alternativos* que siguen en estudio y escogiendo *el mejor.* Considerando la complejidad de la mayoría de los problemas del desarrollo, generalmente hay más de un enfoque para llegar a una solución. En un Enunciado del Problema, *por ejemplo*, podría identificarse una oferta inadecuada de grano como un problema de un ámbito especial.

Otras posibilidades pueden ser impartir educación de prácticas agrarias, mejor tecnología de almacenaje de granos, o capacitación en uso de cosechadoras. El mejor enfoque suele ser una combinación de las tres alternativas, lo que dependerá de los recursos, el apoyo del país anfitrión y las causas reales del problema.

Ponga a prueba las ideas de diversos enfoques de problemas con Voluntarios corrientes en visitas a lugares de ejecución de proyectos, conferencias y cursos de capacitación. Como los Voluntarios viven en las aldeas, trabajan con la burocracia y ven los efectos diarios de los problemas, comprenden muchas de las realidades del manejo de los problemas del desarrollo.

Con respecto a los proyectos corrientes, pregúntese: "¿Son los más adecuados los enfoques que se usan? Si no lo son, ¿cómo se pueden modificar?". Con respecto a los nuevos proyectos, pregúntese: "¿Qué enfoque es el que mejores perspectivas ofrece frente al problema?"

Al explorar enfoques alternativos, considere si todos ellos contemplan los criterios del Cuerpo de Paz. Cada uno, *por ejemplo:*

- ¿Refleja la concepción del desarrollo del Cuerpo de Paz?
- ¿Refleja las necesidades del país anfitrión?
- ¿Se usan los recursos nacionales disponibles?
- ¿Se usan los aspirantes a Voluntarios y los recursos y la experiencia técnica de los mismos?

Siga analizando los enfoques considerandos y todos ellos:

- Serán bien acogidos por 1) los beneficiarios del proyecto; 2) los gobiernos nacional y locales; 3) el sector privado, y 4) otros organismos de desarrollo.

Trabaje con el Ministerio, los organismos de colaboración, los expertos técnicos, Voluntarios de similares proyectos, beneficiarios o potenciales beneficiarios y otras personas pertinentes para sopesar cada alternativa con los factores antes mencionados. Trabajar con un grupo de ese modo suele llevar a una mejor decisión y ayuda a preparar un *equipo de proyecto* unificado que ayude a ejecutar y mejorar el proyecto.

Identifique los pros y contras de cada enfoque frente al problema. Puede ser útil *escribir* la información; Ud. podrá así ver las comparaciones más fácilmente. Escoja el mejor enfoque para el proyecto de una de las alternativas identificadas o una combinación de ellas.

Paso 5: Finalizar el concepto del proyecto

Consumada toda la labor precedente, Ud. puede determinar el aspecto del proyecto. Ud. ha dado los pasos necesarios para reafirmar el concepto básico de un proyecto en marcha o para elaborar un nuevo concepto. Ud. ha:

1. Revisado los planes de desarrollo del país con respecto al problema.
2. Identificado el potencial de colaboración.
3. Verificado la factibilidad del proyecto.
4. Elaborado enfoques alternativos y elegido el mejor.

Ahora *finalice el concepto* del proyecto poniendo por escrito sus ideas y dialogando al respecto con personas pertinentes. El concepto final del proyecto es básicamente un resumen del problema que se ataca y qué piensa hacer el Cuerpo de Paz para ayudar a enfrentarlo.

Ejemplo del País B: Concepto final del proyecto

El programa reconoce la necesidad de que el Ministerio de Educación revise el programa de escuelas primarias para atender las metas de autosuficiencia, nutrición de los niños de más de 1 año de edad y una educación primaria básica universal. El Cuerpo de Paz/País B propone un *Proyecto de Programas para Capacitación de Docentes en Elaboración de Planes de Educación Básica*, en el marco de una estrategia de programación integrada agraria, de nutrición y educación (IANE). Voluntarios de Matemáticas y Ciencias de Primaria trabajarán con maestros de Primaria no graduados en la elaboración de un programa de educación básica local. Este se centrará en la agricultura y la nutrición, a la vez que se instruye a esos mismos docentes en metodologías didácticas que brinden experiencia práctica a los educandos, para reforzar su saber y crear aptitudes. Los servicios de Voluntarios y personal de contrapartida en el proyecto de *Extensión Agraria de Campo*, y de Voluntarios y personal de contrapartida en el proyecto de *Educación Sanitaria* se solicitará en todas las etapas de este proyecto.

Mediante el proyecto se encaran dos problemas. La tasa de deserción de niños en las escuelas primarias es de un 60%; de los 7.500 alumnos de Nivel I de Primaria registrados en 1982, sólo 4.200 completaron el Nivel VI en 1988. Se estableció ese año un Grupo de Tarea de Evaluación Nacional de Escuelas Primarias, que determinó que las principales causas de deserción eran: maestros de Primaria no capacitados y programas inadecuados para la vida real. El grupo de tareas recomendó en el *Plan Quinquenal 1990 – 1995* que se revisara en el Instituto de Educación la capacitación de maestros de Primaria y que los programas de Primaria se centraran en aptitudes básicas.

Ejemplo del País B: Concepto final del proyecto
(cont.)

Con respecto a la capacitación en Primaria, el Grupo recomendó el perfeccionamiento de los maestros no graduados mediante estrategias de capacitación en servicio. Los profesores del Instituto de Educación debían colaborar con la Inspección del Ministerio de Educación para evaluar las necesidades de maestros de Primaria no graduados y elaborar planes de capacitación mediante talleres y medios de difusión (diarios, radio y TV). En cuanto a la elaboración de programas de educación básica, el Instituto y el Ministerio de Educación decidieron centralizar los temas generales incluidos en el programa revisado, pero descentralizar la planificación y dictado precisos de las lecciones de modo que los maestros pudieran usar sus propias comunidades específicas para estudios de casos. Se advirtió la necesidad de lograr personal para esa labor.

El Cuerpo de Paz se propone ayudar esos esfuerzos brindando 30 Voluntarios de educación en un período de 5 años al *Proyecto de Programas para Capacitación de Docentes en Elaboración de Planes de Educación Básica*. Esos Voluntarios se encargarán básicamente de trabajar en 3-4 escuelas cercanas a las que los habrá asignado el Departamento de Servicios de Programas. En colaboración con directores, identificarán a un maestro guía en sus escuelas, y a lo largo de los 2 años de sus servicios, capacitarán al maestro guía y a los demás en elaboración de programas básicos y técnicas de capacitación pertinentes. Un objetivo futuro es hacer que el maestro guía cocapacite y luego capacite y asesore a los docentes locales en su escuela.

Como actividad de respaldo para la elaboración de un programa de Primaria básica, Voluntarios y maestros guías se reunirán con Voluntarios de agricultura y nutrición y su personal de contrapartida, para integrar ejemplos pertinentes de actividades agrarias y de nutrición en programas de Primaria básica. Se prevé suscitar así una red de trabajadores comunitarios interesados en esos temas (agro, salud y educación).

El Cuerpo de Paz respaldará seminarios de capacitación docente a través de la Oficina de Apoyo de Capacitación y Programas y de seminarios de Gestión de Proyectos de SPA, que pueden integrar a los Voluntarios en educación, nutrición y agricultura y a su personal de contrapartida en la realización de actividades de evaluación de necesidades y recolección de fondos. Se proporcionarán bicicletas "todo-terreno" a todos los Voluntarios en educación.

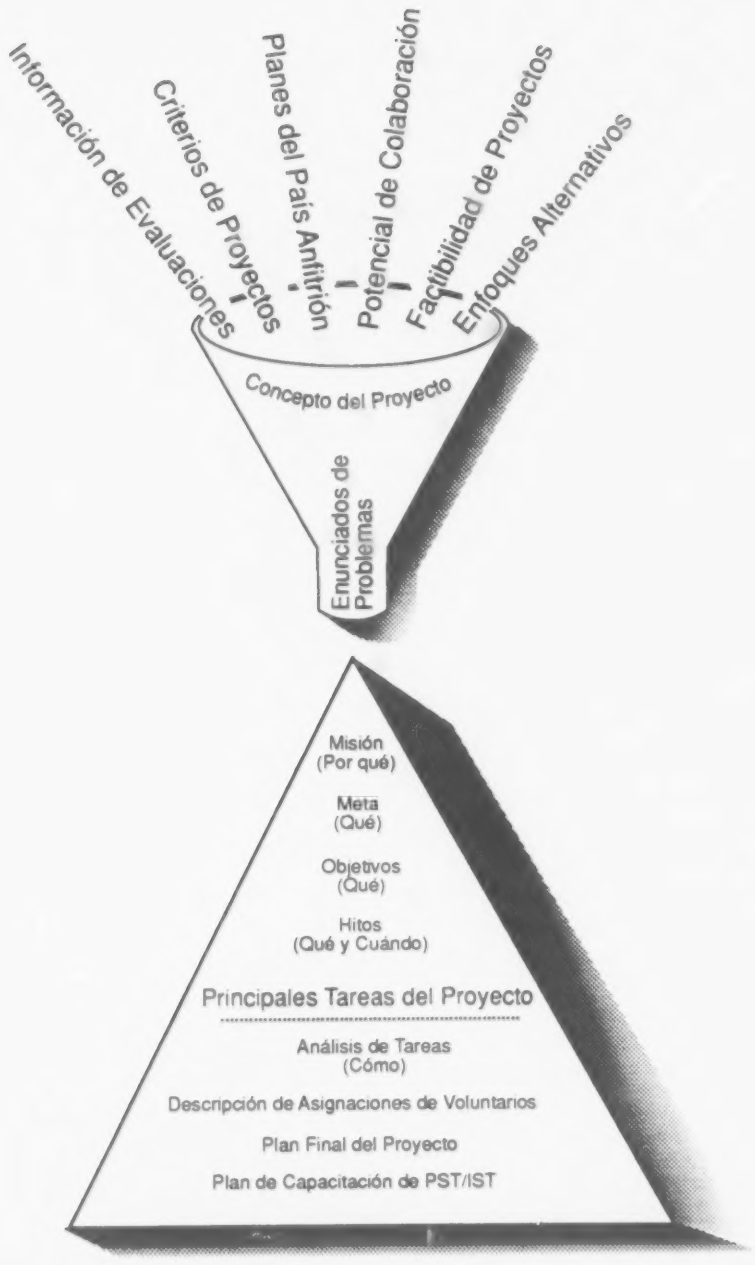
El Ministerio del país anfitrión, organismos de colaboración, y hasta el Cuerpo de Paz/Washington han presentado muchas solicitudes de aumento del número de Voluntarios. Tras la lectura de esta sección Ud. habrá advertido la importancia de hacer la tarea interna antes de comprometerse a aportar Voluntarios. En el pasado han fracasado proyectos, o han sido menos exitosos, cuando no se dedicó tiempo suficiente a preparar cuidadosamente el concepto de los mismos y hacerlo verificar repetidamente. No trabaje solo, ni diga que "sí" a las solicitudes hasta que haya completado los pasos de reafirmación o elaboración del concepto del proyecto.

Examine cómo se elabora el plan de un proyecto a partir de la página 89 de esta sección. Podrá así obtener ideas adicionales sobre lo que hay que incluir en un enunciado de concepto de proyecto.

Canalización de la información

El concepto del proyecto y toda la información reunida hasta ahora pueden usarse ya para actividades de planificación de proyectos más concretas. Recuerde que la información que ingresa determina la eficacia de su planificación y en definitiva del proyecto. Una vez que se completan y documentan las grandes etapas de planificación, Ud. y el resto del personal local podrán continuar el proyecto – o ejecutar uno nuevo.

El gráfico de la página siguiente muestra que cada paso del proceso de planificación está ligado con el siguiente. Desde el concepto del proyecto hasta los planes de trabajo específicos para Voluntarios, cada etapa se conecta con la siguiente. El embudo representa lo que contiene el concepto del proyecto y de qué modo éste lleva a las etapas de planificación (que aparecen en el triángulo). Es esencial controlar continuamente los pasos para alcanzar las metas fijadas.


Información de Evaluaciones
Criterios de Proyectos
Planes del País Anfitrión
Potencial de Colaboración
Factibilidad de Proyectos
Enfoques Alternativos
Concepto del Proyecto
Enunciados de Problemas
Misión
(Por qué)
Meta
(Qué)
Objetivos
(Qué)
Hitos
(Qué y Cuándo)
Principales Tareas del Proyecto
Análisis de Tareas
(Cómo)
Descripción de Asignaciones de Voluntarios
Plan Final del Proyecto
Plan de Capacitación de PST/IST

Elaboración de un nuevo proyecto

El concepto del proyecto y la información de respaldo reunidos hasta ahora se canalizan hacia los pasos de planificación identificados en el triángulo. Los pasos se definen y describen a partir de la próxima página.

Si Ud. está elaborando un nuevo proyecto, comience con la *misión* del mismo, que es la razón global o el fundamento del proyecto. Use la misión del proyecto para fijar *metas y objetivos* del proyecto. Podrá así determinar los *hitos*, o indicadores a corto plazo del alcance. Los hitos ayudan a determinar qué tareas debe incluir el proyecto. Un *análisis de tareas* identifica qué aptitudes, saber y actitudes deben tener los Voluntarios. Use el análisis de tareas para escribir las *VAD* (Descripciones de Misiones de Voluntarios), que se usarán para ver si los solicitantes se ajustan a la Solicitud de Aspirantes. Toda la información anterior se empleará para elaborar un *plan final del proyecto,* una *estrategia de capacitación* y un *plan de trabajo* para Voluntarios.

Tenga en cuenta que para elaborar un nuevo proyecto, lo habitual es que se necesite como mínimo un año de antelación para completar los pasos necesarios. Tómese tiempo y trabaje a lo largo del proceso.

Cuando se hereda un proyecto

Si se ha heredado un proyecto, los pasos de planificación indicados en el triángulo pueden ya haberse completado. Como parte de la averiguación de la historia y la evolución del proyecto, se necesitará revisar y verificar cada paso. Tal como en el caso de reafirmación del concepto de un proyecto, Ud. deberá reafirmar los planes específicos del proyecto. Con el tiempo, la misión del proyecto puede haberse expandido; los hitos pueden haber sido demasiado ambiciosos; los análisis de tareas pueden haber tenido que actualizarse y ampliarse y en los planes de trabajo pueden haberse omitido ciertas tareas. Ud. debe analizar cada aspecto del proyecto para saber si hace falta o no modificarlo, y cómo.

Es muy importante que Uds., como programadores, comprendan la relación entre los diversos pasos de planificación y su importancia recíproca. Uds. son responsables ante el país anfitrión y ante el Cuerpo de Paz de administrar cada paso del proceso de modo que existan las mejores posibilidades de desarrollo. El personal de campo de planificación debe cumplir los pasos de planificación, a menudo varios a la vez, *y además* trabajar con el organismo del país anfitrión y los Voluntarios para mantener a todos encaminados hacia la meta.

Afirmación o definición de la misión del proyecto (POR QUE)

Los proyectos se componen de grupos de Voluntarios que trabajan cumpliendo una misión común, que es el fundamento global del proyecto. Responde a la pregunta? *¿Por qué debe existir este proyecto?* Debe incluir una referencia a la manera en que la situación de los participantes o beneficiarios mejorará.

La misión del proyecto debe expresarse en términos que reflejen la corrección total o parcial del problema enunciado. Si, *por ejemplo*, el problema es "insuficiencia de alimentos...", la misión debe decir "alimentos suficientes..."

Ejemplos de misión de un proyecto:

- Conservar tierras en pendiente y recursos hídricos precarios y aumentar la renta y los alimentos de las familias de las laderas de las montañas en el País A.
- Mejorar la calidad de la educación primaria en el País B haciendo hincapié en un programa de aptitudes vitales.

Afirmación o definición de las metas y objetivos del proyecto (QUE)

La meta de un proyecto es un enunciado global de l*o que debe cumplirse en cierto período definido.* Se expresa en términos de mejora de la producción y/o de la capacidad o la situación de los beneficiarios.

Ejemplos:

- Aumentar la producción de cultivos, la renta y el almacenaje de alimentos en mil granjas familiares de montaña del Distrito X por lo menos un 15% en 6 años.
- Elaborar un programa de educación básica local centrado en el agro y la nutrición, para un número X de alumnos, en un plazo de 3 años.

Los *objetivos* son los *resultados finales* que, en conjunto, alcanzan la meta del proyecto. Deben expresarse en términos cuantificables, cualitativos y temporales, e ilustrar nexos directos con las metas del proyecto. Más adelante aparecen *ejemplos* en esta sección.

Cada meta y cada objetivo del proyecto deben ser verificables al final del proyecto. Las metas y los objetivos del proyecto, y los hitos y tareas que los siguen, deben revelar relaciones de avance claras entre sí.

Trabaje junto con el organismo del país anfitrión, otros funcionarios del Cuerpo de Paz, los beneficiarios del proyecto y otros afectados por el proyecto para afirmar o definir las metas y objetivos del proyecto.

Determinación de las metas del proyecto

Los proyectos de desarrollo deben tener metas encaminadas hacia mejoras observables del bienestar de los beneficiarios y al establecimiento de un proceso de cambio continuo. Las mejoras perceptibles (agua limpia, zonas arboladas, *por ejemplo*) suelen ser medios de cambios de más largo plazo del ánimo o del proceso de resolución de problemas. Las metas de los proyectos del Cuerpo de Paz deben expresarse de modo de abarcar metas observables, de *producción*, y cambios a largo plazo, o metas de *capacidad*..

Metas de producción

Son verificables estadísticamente: porcentaje de incremento del rendimiento de los cultivos por héctarea, o número de familias que reciben cuidados sanitarios primarios, *por ejemplo.* Esas metas tangibles deben tener una información de línea de base corriente, para poder medir con precisión el cambio. Si la meta es, *por ejemplo*, aumentar el rendimiento de los cultivos un 10%, Ud. debe conocer los coeficientes de rendimiento corrientes para medir la diferencia durante la vida del proyecto.

Metas de capacidad

Pueden verificarse estadísticamente, pero se requiere observación y métodos de entrevistas, además, para medir el avance. Las metas de capacidad reflejan los criterios de proyectos del Cuerpo de Paz en relación con soluciones duraderas, participación comunitaria en el desarrollo, el uso de los recursos locales (humanos y materiales) y posibilidades de emulación. Cuando los planes de los proyectos no incluyen metas de creación de capacidad sino que dan por supuesto que ellas ocurrirán, el resultado suele ser la dependencia de la ayuda externa, más que una mayor autosuficiencia.

Un problema de elaboración de metas de capacidad es cómo ser suficientemente específico para poder identificar las mejoras. "Promover la colaboración mutua entre entidades locales", *por ejemplo*, puede expresarse mejor como "Crear la capacidad operativa, en las cooperativas locales y el organismo de extensión agraria local, que permita ampliar el programa". (Los objetivos clarificarían entonces las capacidades operativas concretas).

Otro *ejemplo* de meta de capacidad es: aumentar la producción de cultivos, la renta y el almacenaje de cultivos de mil granjas familiares de zonas montañosas del distrito X por lo menos un 15% en los próximos 6 años.

Podrán existir ocasiones cuando metas de capacidad serían solamente apropiadas para un proyecto. Antes de tomar algún paso para establecer solamente las metas de capacidad de un proyecto, asegúrese de identificar los pros y contras, como también el acuerdo de otras fuentes: beneficiarios, personal del CP y representantes del país anfitrión en el desarrollo de estas metas.

Enunciado de metas de proyectos

Tenga presente que las metas de los proyectos describen mejoras que ocurren debido a la combinación de esfuerzos de los nacionales del país anfitrión, los Voluntarios del Cuerpo de Paz y organismos de colaboración frente al problema de desarrollo identificado. Las metas de los proyectos deben siempre:

- Definir claramente los resultados o cambios que el proyecto aportará.

Deben establecer qué parte del diferencial entre "lo que es" y "lo que debe ser" se cerrará al cabo del proyecto.

- Inscribirse en el tiempo y abarcar varios años.
- Indicar de qué modo el proyecto mejorará la situación humana de los beneficiarios-objetivo.

Los nexos son clave al respecto. Sólo se logrará algo formulando metas si el enunciado del problema y el concepto del proyecto son adecuados y precisos. Advierta también cuán importante es la conexión entre las metas del proyecto y los métodos de evaluación. Acuda a la Sección Seis, Control y Evaluación, antes de fijar metas para un proyecto.

Si se hereda un proyecto existente, determine si las metas del proyecto son adecuadas, asequibles y realistas. Con demasiada frecuencia los programadores se encuentran con que las metas de un proyecto son demasiado problemáticas de manejar. Si es así, altere las metas para hacerlas asequibles, teniendo en cuenta el enunciado del problema. No se contente con metas mal enunciadas, vagas. Nunca podrá controlar o evaluar el avance del proyecto si no sabe bien qué resultados obtendrá.

Defectos de la formulación de metas

Cuando se fijan metas para un proyecto, tenga cuidado de no cometer errores, como enunciados largos, complicados, o demasiado técnicos para los legos. Tenga en cuenta además los siguientes errores:

- encaminadas a actividades de Voluntarios o insumos de proyectos, más bien que a resultados o repercusiones de proyectos

  Ejemplo: asignar a 10 Voluntarios para que caven un pozo.

- metas demasiado globales; referentes al problema nacional y no al nivel del proyecto

  Ejemplo: el proyecto satisfará las necesidades alimenticias de los beneficiarios.

- demasiado vagas

  Ejemplo: colaborar con organismos locales.

- cuantificación errónea

  Ejemplo: aumentar el rendimiento de la cosecha de trigo un 10% (sin conocer el nivel corriente).

- falta de referencias concretas a las personas y los beneficios que previsiblemente obtendrán

  Ejemplo: duplicar la plantación y producción de maíz.

259

Determinación de los objetivos del proyecto

Recuerde que los *objetivos* del proyecto son los resultados finales que, en conjunto, alcanzan la meta del proyecto. Brindan un cuadro más detallado de *lo que debe lograrse en cierto período concreto.* Los objetivos del proyecto son similares al enunciado de metas, aunque podrían centrarse en las contrapartes en vez de los beneficiarios del proyecto. Son más concretos y se centran más en cronogramas y medidas. Establecen el marco de las funciones y tareas de los Voluntarios del Cuerpo de Paz así como las responsabilidades de otros involucrados en el proyecto.

Los objetivos, como las metas de un proyecto, se dividen en las dos categorías de producción y capacidad. Los de producción se pueden verificar estadísticamente, *como el* número de seminarios ofrecidos en cierto período sobre cierto tema con un fin dado. Los de capacidad pueden ser verificables estadísticamente pero además requieren observación y métodos de entrevistas. El objetivo de capacidad puede ser, *por ejemplo*, "dentro de los 3 años a partir del comienzo del proyecto, un número X de maestros de Primaria se graduarán para enseñar el programa integrado de educación básica local que promueva la experiencia práctica". Al evaluar los objetivos del proyecto puede ser necesario observar a los maestros para determinar si usan realmente un "programa que promueva la experiencia práctica".

Al formular los objetivos del proyecto tenga en cuenta los puntos mencionados en las metas del proyecto: definir claramente los resultados o cambios que ocurrirán dentro de un período determinado.

Al redactar los objetivos, tenga en cuenta los mismos errores mencionados con respecto a las metas. Los objetivos no deben ser demasiado largos ni complicados; ni demasiado globales ni demasiado vagos. Deben encaminarse a los resultados del proyecto más bien que a las actividades de los Voluntarios; los cronogramas y medidas cuantificables deben ser específicos y verificables.

Los *ejemplos* de la página siguiente ayudarán a aclarar los lazos entre metas y objetivos de producción y metas y objetivos de capacidad.

Ejemplo del país A:
Nexos de la misión, las metas y los objetivos del proyecto

Las metas y los objetivos siguientes corresponden a un programa de país en que la misión del proyecto es: "Conservar tierras en pendiente y recursos hídricos precarios y aumentar la renta y los alimentos de las familias de las laderas de las montañas en el País A".

Meta de producción del proyecto:

Aumentar la producción de cultivos, la renta y el almacenaje de cultivos de mil granjas familiares de zonas montañosas del Distrito X por lo menos un 15% en los próximos 6 años.

Objetivos de producción:

Llegado el final del Año 4, mil granjeros del Distrito X usarán semillas mejoradas y fertilizantes.

Llegado el final del Año 5, mil granjeros del Distrito X tendrán acceso a tanques y silos de almacenaje comunales y/o domésticos.

Meta de capacidad del proyecto:

Objetivos de capacidad:

Llegado el final del Año 3, mil granjeros del Distrito X serán miembros participantes de una Asociación de Productores de Zonas de Montaña que realizarán experimentos de cultivos en forma cooperativa.

Al cabo de 3 años y medio, la Asociación administrará un programa de crédito para la producción y el almacenaje de cultivos.

Ejemplo del país B:
Conexión de la misión, las metas y los objetivos del proyecto

Las siguientes metas y objetivos de proyecto corresponden a un programa de país que tiene una *misión de proyecto*: "Mejorar la calidad de la educación primaria en el país B haciendo hincapié en un programa de aptitudes vitales".

Meta de producción del proyecto:

Dentro de un plazo de 5 años desde la iniciación del proyecto, un número X de alumnos deberán haber completado exitosamente un nuevo programa de educación básica local centrado en agro, salud y nutrición.

Objetivos de producción:

Dentro de un plazo de un año y medio desde la iniciación del proyecto, un número X de maestros guía en 90 escuelas primarias elaborarán un programa de educación básica local.

Dentro de un plazo de 2 años desde la iniciación del proyecto, un número X de maestros guía en 90 escuelas primarias completarán estudios de casos como parte del programa de educación básica local.

Meta de capacidad del proyecto:

Dentro de un plazo de 5 años desde la iniciación del proyecto, un número X de niños deberán haber completado el segundo año de escuela con maestros que sigan un programa que promueva aptitudes vitales básicas en nutrición, salud y agro.

Objetivos de capacidad:

- Dentro de un plazo de 3 años desde la iniciación del proyecto, un número X de maestros de Primaria no certificados serán capacitados en metodologías didácticas que promuevan experiencia práctica para los alumnos.

- Dentro de un plazo de 3 años desde la iniciación del proyecto, un número X de maestros de Primaria se graduarán a los efectos de enseñar el programa integrado de educación básica local (agro, salud y nutrición), que promueve experiencia práctica.

Determinación de hitos del proyecto (QUE y CUANDO)

Se llama *hitos* a indicadores a corto plazo de avance hacia los objetivos del proyecto. Ayudan a explicar *qué* debe lograrse y *cuándo*. Deben contribuir directamente al logro de la meta del proyecto.

Por ejemplo: llegado el año 2 del proyecto, el 40% de las comunidades tendrán comités de agua potable, y el 20% tendrán sistemas completos.

Al redactar los hitos del proyecto:

- vincúlelos con las tareas de los Voluntarios,
- use verbos activos, verificables, como los siguientes:

probar	producir	enseñar
capacitar	cultivar	distribuir
edificar	cosechar	mezclar
aumentar		

Un hito puede ser, *por ejemplo:* "Al final del año 1 del proyecto, el 100% de los padres que asistan al curso de educadores sanitarios sabrán **mezclar** los paquetes de Solución de Rehidratación Oral (ORS) y solución de sal y azúcar casera usando los ingredientes, volúmenes y procedimientos correctos, según lo demostrado por el instructor". Expresado de ese modo, el hito es fácilmente mensurable. Si expresar: "...**comprenderán** cómo se confeccionan los paquetes ORS...", será difícil medir si el hito llega a lograrse.

Ejemplo del país A: Hitos del proyecto

- Al final del año 1 del proyecto, 8 agrónomos y extensionistas PCV trabajando en colaboración con 8 extensionistas contrapartes del HCA y granjeros locales plantarán lotes de prueba de rotación de cultivos en contorno, accesibles a 333 (el 33%) de los granjeros de la zona.
- Al final del año 2 del proyecto, 4 PCV de tecnología adecuada y 2 SED trabajando en conjunción con 4 agentes de extensión de HCA habrán promovido y capacitado a 300 (el 30% de) los granjeros de la zona en asociaciones básicas de crédito y comercialización y construcción de tanques domésticos de almacenaje de granos.

Ejemplo del país B: Hitos del proyecto

- Dentro de los primeros 6 meses del proyecto, 6 PCV y sus contrapartes seleccionarán todos los maestros guía de 90 escuelas.
- Dentro de los primeros 8 meses del proyecto, 6 PCV y sus contrapartes completarán todos los diseños, programas y sistema logístico de los seminarios.
- Dentro de los primeros 10 meses del proyecto, 6 PCV, sus contrapartes y un consultor de OTAPS completarán materiales adecuados para el seminario.

Determinación de las principales tareas del proyecto

Continúe depurando el enfoque del proyecto avanzando hacia hechos cotidianos que se llevarán a cabo durante el proyecto. ¿*Cómo* se alcanzarán los hitos, metas y objetivos del proyecto? ¿*Cuáles* tareas principales del proyecto deberán ser ejecutadas por el personal y cuáles por los Voluntarios?

Las principales tareas del proyecto podrán incluir:

- entrevistas con beneficiarios locales
- visitas al lugar del proyecto
- rendición de informes mensuales
- diseño de talleres preliminares
- preparación de materiales para talleres

Estas tareas principales del proyecto forman parte del plan del proyecto (vea página 135).

Una vez desarrollada la lista de tareas principales del proyecto, se podrán determinar las tareas a cargo del personal del Cuerpo de Paz y las de los Voluntarios.

Determinación de tareas para los Voluntarios del proyecto (COMO)

Este nivel del planeamiento del proyecto involucra una división de trabajo de la asignación del Voluntario en *tareas* necesarias para llevar a cabo el proyecto. Dentro de las principales tareas del proyecto, qué parte corresponde a la asignación del voluntario? ¿*Cómo* deberán cumplir los Voluntarios para lograr los hitos, objetivos y metas del proyecto?

Esta etapa de identificación de tareas es clave para el éxito del proyecto. Determina los tipos de Voluntarios reclutados para el proyecto, la capacitación planificada para los Voluntarios y la labor que ellos realizarán. Esta etapa de planificación se explica en detalle más adelante en esta sección (véase *Realización de un Análisis de tareas de Voluntarios*, página 94). Antes de entrar a ese nivel de detalle, empero, le será útil organizar toda la labor hecha hasta ese punto en un plan preliminar de proyecto.

Documentación del plan preliminar del proyecto

Antes de finalizar los detalles del proyecto, tómese tiempo para juntar las piezas de los pasos de planificación y resumir lo logrado. Si se toma tiempo ahora para preparar ese *plan preliminar del proyecto* lo economizará más tarde. Podrá usar la información para:

- realizar el análisis de tareas.
- redactar la información del proyecto para el IPBS.
- preparar las hojas de VAD.
- redactar análisis presupuestarios trimestrales.
- preparar y remitir informes QTRS. (Ver página 128).
- controlar y evaluar el proyecto.

Como surge de la lista, la labor que Ud. hace preparando el plan preliminar del proyecto se vincula directamente con otros documentos. En la página 124 aparecen nexos específicos. El plan aportará nexos también a otros encargados del proyecto. *Por ejemplo:*

- Los representantes del organismo del país anfitrión deben participar en la preparación del plan del proyecto. Se reforzarán el apoyo y los insumos del proyecto si los involucrados ven muestras de progreso.
- El Director de País y otros funcionarios que actúan en el país comprenderán cómo evoluciona el proyecto y por lo tanto podrán brindar respaldo y abogarán por el proyecto.
- El personal regional podrá usar la información para la planificación anticipada relacionada con las necesidades de respaldo y consultas.
- El Cuerpo de Paz/Washington podrá usar la información para una planificación temprana de las necesidades de respaldo del programa, los cambios de necesidades de reclutamiento, los contratos y el marco de capacitación.
- Los organismos de colaboración podrán incluir la información en los ciclos de planificación y financiamiento.

Uso de la hoja resumida del plan preliminar del proyecto

La *hoja resumida* de las próximas tres páginas lo ayudará a elaborar el plan preliminar del proyecto. Recuerde: el plan es un medio de poner por escrito lo ya logrado; la información que Ud. necesita para el plan provendrá de sus apuntes, cartas de entendimiento, documentos de evaluación, informes de análisis de resolución de problemas, etc.

Hoja resumida del plan preliminar del proyecto

1. Nombre del país y del proyecto

   _____

2. Enunciado del problema del proyecto (descripción, alcance, causas, consecuencias)

3. Misión del proyecto

4. Meta del proyecto

Hoja resumida del plan preliminar del proyecto (cont.)

5. Objetivos

6. Hitos

7. Enunciado de criterios del proyecto (Vincule el proyecto con los criterios de proyectos del Cuerpo de Paz)

8. Entidades de colaboración

A. el país anfitrión: _____

B. Otras: _____

Agencias	Tipo de colaboración	Fechas de comienzo/fin	Comentarios sobre la calidad de la colaboración

Hoja resumida del plan preliminar del proyecto (cont.)

9. Necesidades y fuentes de recursos clave

10. Efectivos de voluntarios y aspirantes

A. Ejercicio 19___: Al 30/IX/_____ Voluntarios _____ Aspirantes

B. Solicitudes de aspirantes: _____

Actual	Proyecciones				
Ej 19 ___	Ej 19 ___	Ej 19 ___	Ej 19 ___	Ej 19 ___	Ej 19 ___

11. Títulos de Asignaciones, áreas y conjuntos de aptitudes propuestas para los Voluntarios

12. Necesidades preliminares de capacitación

13. Retroalimentación específica solicitada (incluya *de quién* y para *cuándo*)

Realización de un análisis de tareas de Voluntarios (COMO)

Realizar un *análisis de tareas* exhaustivo es una de las funciones más decisivas de la planificación del proyecto. Ayuda a responder a la pregunta? *¿Cómo funcionará el proyecto*? En el análisis de tareas se definen las misiones de los Voluntarios del proyecto descomponiendo cada actividad principal del proyecto en tareas específicas que deben realizarse. El análisis de tareas influye en forma notoria sobre el reclutamiento, la colocación, la capacitación y el éxito global del proyecto.

Sin un análisis de tareas cuidadoso, la información enviada a VRS en el QTRS y las Descripciones de Misiones de Voluntarios (VAD) serán incompletas o erróneas. La información puede indicar, *por ejemplo*, que sólo un graduado en ingeniería puede atender la necesidad. En realidad, alguien que tenga preparación en bocetos y construcción puede servir en el proyecto. El análisis de tareas vincula también la información con la descripción del proyecto que aparece en el IPBS.

Es buena idea hacer participar al personal de capacitación en el análisis de tareas. Ese personal no podrá diseñar programas de capacitación para proyectos específicos a menos que estén bien definidas las tareas del proyecto. Con sus antecedentes de capacitación suelen poder brindar información e ideas útiles para el análisis de tareas. El personal de capacitación debe comparar el saber y las aptitudes que requiere el proyecto con los que ya poseen los Voluntarios. No puede hacerlo sin un análisis exhaustivo de tareas.

Los Voluntarios mismos no comprenderán bien lo que de ellos se espera sin una lista y explicación completas de sus tareas. El análisis de tareas br nda la estructura de la labor de los Voluntarios, especialmente en los primeros seis meses.

Al realizar el análisis de tareas, vincule las tareas con las de otros Voluntarios y con las tareas del personal del proyecto.

Trabaje con participantes clave del proyecto para planificar y realizar el análisis de tareas. En ese grupo incluya personal de planificación, personal de capacitación (si lo hay en este paso), representantes del país anfitrión, beneficiarios del proyecto y de entidades de colaboración, y personal de proyectos similares (Voluntarios y nacionales del país anfitrión).

Al igual que con las demás etapas de planificación, el análisis de tareas es un proceso que continúa a medida que Ud. obtiene información. Al actualizar un proyecto existente, el proceso de análisis de tareas es una revisión y aclaración de tareas ya identificadas. Ud. comprobará que el análisis de tareas requiere cierta actualización cada vez que Ud. o su sucesor verifica el plan del proyecto. Tratándose de proyectos nuevos o en expansión, el análisis de tareas debe realizarse al nivel de detalle que requiera la ejecución del proyecto.

Elaboración de un plan de análisis de tareas de Voluntarios

Para realizar un análisis de tareas se requiere tiempo y el aporte de varias personas, por lo que se necesitará un *plan* para coordinar las diversas personas y actividades; lograr los resultados más eficaces posibles y, como siempre, ahorrar tiempo. Tenga en cuenta lo siguiente al hacer la planificación de cómo realizar el análisis de tareas:

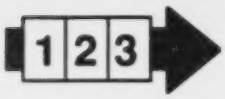
- *Use las principales actividades de proyectos ya identificadas como base para el análisis de tareas.* Céntrese en sólo *una misión* de proyecto y sus principales actividades al avanzar a través del análisis de tareas.
- *Determine las fuentes que usará para reunir información.* Básese en la experiencia de los afectados por el proyecto, Voluntarios de proyectos similares, y Especialistas Sectoriales de OTAPS del Cuerpo de Paz/Washington. Use análisis de tareas de proyectos similares. También son útiles otros documentos relacionados con proyectos similares, como resúmenes, planes de capacitación, evaluaciones e informes de COS.
- *Determine los métodos de recopilación de información,* como entrevistas, conversaciones informales o debates de seminarios con las fuentes; observación de la actuación de trabajadores de desarrollo; investigación de los documentos conexos, investigación ulterior del problema-objetivo del proyecto, y la revisión de objetivos de programas de capacitación anteriores.
- *Abarque las cuatro esferas clave.* Identifique tareas en cada una de las cuatro esferas clave de las tareas de los Voluntarios incluidas en el análisis: técnica, idiomas, intercultural, salud y seguridad personal.
- *Copie la hoja de trabajo de análisis de tareas de Voluntarios en blanco en la página siguiente.* Use el formulario para organizar la información a medida que avanza.

Análisis de tareas de Voluntarios para _____ / _____

(Título del cargo) (AA)

Tareas de Voluntarios	Tiempo Programado																							
	T1			T2			T3			T4			T5			T6			T7			T8		
	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S

Pasos del análisis de tareas



Siga los pasos que abajo se indican para realizar el análisis de tareas de una misión de Voluntarios. Cada uno se explica en más detalle inmediatamente tras la lista de pasos.

1. Elaborar una lista de preguntas.
2. Revisar los documentos escritos.
3. Reunir información de sus recursos humanos.
4. Jerarquizar cada tarea.
5. Verificar el análisis de tareas.

Paso 1: Elaborar una lista de preguntas.

¿Qué preguntas trata de responder cuando lee, entrevista y observa? Si empieza por preparar una *lista de preguntas* podrá reunir la información de modo más organizado, coherente. Cada pregunta se relaciona con una más básica *"¿Qué debe hacer el Voluntario?."* Otra pregunta básica que puede guiar su análisis de tareas: *"qué hacen los Voluntarios exitosos en misiones similares."* Los puntos siguientes lo ayudarán a iniciar la lista. Use las preguntas para entrevistar a un Voluntario de un proyecto similar o al superior o contrapartida o colaborador del país anfitrión de un Voluntario. Las preguntas pueden usarse también para orientar su investigación de documentos conexos, observar la labor que se realiza y pedir aportes a participantes del proyecto.

- ❑ ¿Qué medidas fueron tomadas inicialmente para interrelacionarse con miembros de la comunidad?
- ❑ ¿Qué medidas fueron tomadas inicialmente para iniciar la parte técnica de la labor?
- ❑ ¿Qué grado de conocimiento del idioma local es necesario?
- ❑ ¿Contactos continuos con entidades locales gubernamentales, y de colaboración?
- ❑ ¿Medidas típicas adoptadas durante una semana de ejecución de medidas técnicas de la labor?
- ❑ ¿Necesidades imprevistas de la labor?
- ❑ ¿Medidas relacionadas con costumbres, valores, creencias locales?

❑ ¿Parte más importante de la labor? ¿Menos importante?

Paso 2: Revisar los documentos escritos.

Lea los documentos escritos de proyectos conexos para aprender todo lo posible sobre la misión. Lea informes mensuales o trimestrales de Voluntarios en misiones similares. Pida a Especialistas Sectoriales de OTAPS muestras de análisis de tareas o misiones similares. Estudie las muestras con su lista de preguntas a mano. Resuma la información directamente en la hoja de trabajo de análisis de tareas.

Use la información escrita -y su sentido común- para completar la mayor parte posible del análisis de tareas antes de reunirse con sus recursos humanos. ¡Ahorrará tiempo!

Paso 3: Reunir información de sus recursos humanos.

Use las hojas de trabajo de análisis de tareas al reunir información de los recursos humanos. Hay varias maneras de reunir la información, por ejemplo:

- *Observar.* Tome su lista de preguntas cuando haga una visita al lugar de un proyecto para observar a los Voluntarios realizando misiones similares. Observe a quienes realizan tareas diarias o semanales y tome apuntes en las hojas de trabajo. No podrá observar todas las tareas de la misión, pero sí reunir la información sobre las tareas que faltan mediante otros métodos.
- *Realice un seminario.* Reúna a varias personas que pueden brindar información valiosa sobre la misión. Incluya a personas tales como Voluntarios, el futuro jefe de los mismos, el administrador en jefe de la dependencia ministerial en que trabajará el Voluntario, el principal administrador gubernativo de la zona, un beneficiario de la misión, representantes ministeriales de nivel nacional, expertos técnicos, representantes de organismos de colaboración y un consultor de CP/W. Los seminarios son eficaces para congregar recursos en un marco de tiempo reducido para completar el análisis de tareas.
- *Entrevista.* Use la lista de preguntas para entrevistar a recursos humanos seleccionados. No tendrá que formular a distintas personas exactamente las mismas preguntas, ya que poseerán diferentes perspectivas sobre la misión.

- *Asista a un IST.* Los seminarios de capacitación en servicio pueden ser valiosos durante el análisis de tareas. Ud. podrá observar y entrevistar a Voluntarios e instructores involucrados en proyectos similares.
- *Prepare un cuestionario.* Los cuestionarios son un medio de obtener información de personas que pueden no estar disponibles para entrevistas o seminarios.

Paso 4: Jerarquizar cada tarea.

Para jerarquizar cada tarea considere la *importancia* relativa de la misma, *cuán a menudo* debe realizarse *y cuán difícil es*. Elabore una lista ordenada de las tareas de la misión de los Voluntarios. Antes de aceptar el análisis de tareas, empero, complete el proceso.

Paso 5: Verificar el análisis de tareas.

Muestre el borrador del análisis de tareas a personas selectas para su verificación. Aclare la información si es necesario. Aunque Ud. puede ahora finalizar el análisis de tareas y avanzar a otras actividades de planificación, verifique el análisis de tareas una vez más entrevistando y observando al Voluntario después que ha cumplido unos meses en la misión. Además entreviste al supervisor, contraparte o colaborador del Voluntario. Las prioridades de las tareas pueden variar tras el contacto con la realidad.

Considere la posibilidad de dar el análisis de tareas al Voluntario cuando él empieza su labor, para que lo revise y actualice y lo use para preparar el Plan de Trabajo del Voluntario de la página 145.

El personal de capacitación usará las tareas identificadas para suscitar aptitudes que el Voluntario debe poseer o adquirir durante la instrucción. Las competencias se explican en la Sección Cinco, Capacitación.

Los análisis de tareas definitivos deben parecerse al *ejemplo* que aparece más adelante.

En algunos países, las tareas intercultural, lingüística, y de salud y seguridad personal se preparan separadamente. A menudo esos tipos de tareas pueden redactarse genéricamente y reajustarse si es necesario. El ejemplo de la página siguiente es de orientación técnica.

Análisis de tareas de Voluntarios para Extensionistas de Granjas de Montaña (AA117) (cont.)

Tareas de Voluntarios	Tiempo Programado							
	T1 O N D	T2 E F M	T3 A M J	T4 J A S	T5 O N D	T6 E F M	T7 A M J	T8 J A S
Investigar la tecnología existente disponible para resolver los problemas de los granjeros.	→	→	→					
Identificar a los dirigentes y colaboradores de cada comunidad escogida.	→	→						
Establecer lotes de demostración de aproximadamente una hectárea (1/16 MZ) con prácticas agrícolas probadas.								→

Identificación y obtención de recursos y compromisos

Antes de ejecutar un nuevo proyecto, Ud. debe *identificar* todas las necesidades del mismo: humanas, financieras, materiales y de servicios. Luego debe determinar cómo satisfará esas necesidades y *obtener* los recursos y compromisos necesarios. Deberá también elaborar un cronograma de recepción de esos recursos. Esta parte del proceso de planificación puede darle muchas satisfacciones, porque el proyecto comienza a tomar forma y a tener substancia. A medida que Ud. colabora con contrapartes y colaboradores del organismo del país anfitrión, el equipo del proyecto se consolida.

Si Ud. trabaja con un proyecto existente, verifique que los recursos y compromisos satisfacen las necesidades adecuadamente y se adaptan al proyecto como corresponde. Las pautas de esta sección lo ayudarán.

Identificación de necesidades de recursos y compromisos

Use las preguntas siguientes para identificar (o verificar) las necesidades de recursos y compromisos del proyecto.

¿Cuáles son las necesidades de recursos humanos?

- ❑ ¿Cuántos voluntarios se necesitan?
- ❑ ¿Qué experiencia técnica se requiere?
- ❑ ¿Qué tipo de capacitación necesitan los Voluntarios? (Véase la Sección Cinco, Capacitación)?
- ❑ ¿Se cuenta con supervisores adecuados?
- ❑ ¿Se cuenta con contrapartes o colaboradores?
- ❑ ¿Quién servirá de enlace con el organismo del país anfitrión?
- ❑ ¿Cuándo se necesitará cada uno de esos recursos humanos?

¿Cuáles son las necesidades financieras?

- ❑ ¿Qué fondos de explotación se necesitan?
- ❑ ¿Cómo y cuándo se proveerán?
- ❑ ¿Cómo se presupuestará y pasará de la planificación a la ejecución?

¿Qué materiales se requieren?

- ❑ ¿Requiere el proyecto herramientas, equipo relacionado con la labor, material de construcción, libros, etc.? ¿Cuándo?
- ❑ ¿Qué sistemas deben elaborarse para que los materiales estén en su sitio en el momento adecuado?
- ❑ ¿Qué problemas se plantean si los materiales no están en su sitio en el momento adecuado?

¿Cuáles son las necesidades de servicios del proyecto?

- ❑ ¿Requiere el proyecto transporte, alojamiento, alimentos, etc., para los participantes? ¿Cuándo?

¿Qué lugares de ejecución serían convenientes para el proyecto según el organismo del país anfitrión?

¿Existen necesidades especiales de respaldo; por ejemplo de otro país, un organismo de colaboración o un donante?

Finalizado este paso Ud. tendrá una lista completa de los recursos y compromisos necesarios para el proyecto.

Obtención de los recursos y compromisos

Ahora que Ud. tiene una lista de las necesidades del proyecto, asuma la tarea de determinar quién, dónde, y cómo se satisfará cada necesidad? ¿Quién brindará los recursos financieros? ¿Cuándo contarán con alojamiento los Voluntarios? ¿Dónde? ¿Con quién? Aunque las necesidades y recursos varían de un proyecto a otro, hay algunos factores comunes que lo ayudarán en este proceso. Al contestar las preguntas de quién, qué, dónde, cuándo y cómo, documente la información. Use la siguiente Guía de Planificación de Recursos del Voluntario.

Guía de Planificación de Recursos del Voluntario			
Necesidad	Recursos/ compromisos (humanos, financieros, material, servicios)	Cronograma	Recursos potenciales
→	→	→	
→	→	→	
→	→	→	

Recursos del país anfitrión

Trabaje con el organismo del país anfitrión para obtener todos los recursos posibles. Con pleno apoyo y participación del organismo del país anfitrión aumentan las posibilidades de éxito del proyecto.

- *Necesidades de recursos humanos – El organismo del país anfitrión puede proporcionar:*
  - capacitación para Voluntarios
  - experiencia técnica
  - supervisores y contrapartes o colaboradores para los Voluntarios

- *Necesidades financieras – El organismo del país anfitrión puede proporcionar:*
  - asistencia financiera
  - contribuciones en especie

- *Necesidades de material – El organismo del país anfitrión puede proporcionar:*
  - todos los recursos de material, o parte de ellos

- *Necesidades de servicios – El organismo del país anfitrión puede proporcionar:*
  - todos los recursos de servicios (alojamiento, transporte, etc.), o parte de ellos

Recursos de los organismos de colaboración

Relea el análisis del trabajo con los organismos de desarrollo (página 68). Si Ud. logró establecer una relación de colaboración con otro organismo de desarrollo, procure su asistencia al tratar de obtener recursos y compromisos. Pueden proporcionarle algunos recursos similares a los arriba mencionados con respecto al organismo del país anfitrión. Consulte al Cuerpo de Paz/Washington para saber qué relaciones de colaboración se han establecido a ese nivel y pueden ser útiles para el proyecto.

Recursos locales y comunitarios

Establecer contactos locales y comunitarios es parte esencial del proyecto. Los recursos locales y comunitarios, cuando los hay, no sólo ayudan a satisfacer las necesidades prácticas diarias del proyecto sino que establecen conexiones con los dirigentes, la estructura y los beneficiarios de la comunidad.

- *Necesidades de recursos humanos - Las fuentes locales pueden proporcionar:*
  - respaldo de líderes locales
  - respaldo de infraestructura local
  - experiencia técnica

- *Necesidades financieras - Las fuentes locales pueden proporcionar:*
  - asistencia financiera
  - contribuciones en especie

- *Necesidades de material - Las fuentes locales pueden proporcionar:*
  - tierra
  - uso de edificios comunitarios
  - medios de satisfacer en parte las necesidades específicas del proyecto

- *Necesidades de servicios - Las fuentes locales pueden proporcionar:*
  - parte de los recursos de servicios (alojamiento, transporte, etc.)

Recursos del Cuerpo de Paz

A esta altura del proceso de planificación, el Cuerpo de Paz/Washington ya estará participando (durante la etapa de análisis de problemas, *por ejemplo*). Se le exhorta a usar CP/W como recurso continuo durante todo el proceso. Tenga en cuenta los siguientes recursos disponibles a través de CP/W.

- *Necesidades de recursos humanos - CP/W puede proporcionar:*
  - experiencia técnica en: coherencia global del plan del proyecto, diseño y factibilidad técnicos, pautas de estudio de lugares, estrategia de control y evaluación, conveniencia y probabilidades de utilización de aptitudes y campos de misión de Voluntarios. También aquí los Especialistas Sectoriales de OTAPS, el personal regional, Recopilación e Intercambio de Información (ICE) y VRS son las principales fuentes.
  - Voluntarios – ¡el recurso clave de un proyecto!

Investigue el acervo de postulantes leyendo los Análisis de Tendencias proporcionados por VRS. Busque en la página 121 nformación adicional sobre cómo usar los Análisis de Tendencias y solicitar Voluntarios.

- *Necesidades financieras – CP/W puede proporcionar:*
  - todo o parte de los fondos para el proyecto.

un proceso de presupuestación y búsqueda que comienza con la presentación del IPBS.

- *Necesidades de material – CP/W puede proporcionar:*
  - parte de los recursos de materiales necesarios. Póngase en contacto con los Especialistas Sectoriales de OTAPS e ICE para obtener asistencia.

- *Necesidades de servicios – CP/W puede proporcionar:*

pautas para establecer y administrar necesidades de recursos de servicios. Acuda a la Sección Cinco, Capacitación, y a materiales adicionales proporcionados por ICE, OTAPS y la región.

Una palabra final

Cuando Ud. busca fuentes para las diversas necesidades del proyecto, es importante que se le formulen los compromisos por escrito. Haga una lista detallada de quién, qué, dónde, cuándo y cómo para cada organización que se ha comprometido a brindar asistencia para el proyecto. De ese modo Ud. -y ellos- comprenderán claramente las expectativas.

Determinación de la zona geográfica

La determinación del mejor lugar para un proyecto comprende dos etapas:

1) Depurar los planes del proyecto llegando a zonas geográficas específicas, en colaboración con el ministerio, el organismo o la institución patrocinantes.

2) Realizar un estudio detallado del lugar para que cada Voluntario encaje en un sitio específico.

Todo el proceso de selección del lugar debe cumplirse para cada nuevo proyecto; los proyectos establecidos requieren la actualización y reafirmación de la selección.

Depuración de los planes

Esta fase de depuración hasta llegar a una zona geográfica puede haberse realizado durante el análisis de problemas. Según el tiempo transcurrido, Ud. puede tener que verificar la conveniencia de esa decisión. Para establecer criterios de selección para el proyecto, mantenga un diálogo preliminar con el organismo patrocinante y haga visitas regionales o provinciales.

En algunos países el organismo del país anfitrión brinda una lista de lugares potenciales. El Cuerpo de Paz la reduce sobre la base de los criterios establecidos para el proyecto. Trabaje en estrecho contacto con el organismo del país anfitrión a través de todo el proceso de selección de lugar: desde la selección de la zona geográfica hasta la selección de un lugar específico para el proyecto.

Realización del estudio del lugar

Es vital que todos los posibles lugares de instalación de nuevos Voluntarios sean visitados y *estudiados* en el marco de la planificación del proyecto. El APCD o quien él designe deben visitar y estudiar cada lugar y familiarizarse personalmente con los oficiales locales y de proyectos. Es igualmente esencial que se aclaren las funciones y expectativas mutuas de los nuevos Voluntarios no sólo con esos oficiales sino con los aldeanos, consejos de aldea, trabajadores de desarrollo u otros organismos, cuando corresponda.

Los estudios de lugares deben realizarse bastante antes del programa de Capacitación Previa al Servicio (3-6 meses por anticipado). No obstante, a veces los lugares no pueden ser identificados por el Ministerio patrocinante hasta que está en marcha el PST, en cuyo caso Ud. deberá completar los estudios de lugares mientras trabaja con el personal del PST.

Pueden usar Voluntarios con experiencia para realizar estudios de lugares. Deben, empero, ser capacitados sobre cómo realizar estudios de lugares, y el APCD debe supervisarlos. A menudo, los Voluntarios pueden brindar una perspectiva diferente de la del personal del CP, examinando cuestiones inmediatas de interés de los Voluntarios, como respaldo potencial de oficiales, vivienda, transporte, etc. Además, algunos países han encontrado útil hacer participar a Voluntarios actuantes cuando trabajan en ámbitos que previamente no había contactado el Cuerpo de Paz, porque ellos brindan una ilustración muy "real" del saber técnico y las aptitudes idiomáticas que pueden estar por aportarse. Es conveniente que el Voluntario experimentado aclare las expectativas y necesidades de los Voluntarios antes de que se los envíe.

¡Advertencia! Muchos Voluntarios se han quejado de que sus lugares nunca fueron visitados por funcionarios antes de que fueran asignados a ellos. Los oficiales no sabían que venían; muchos oficiales y lugareños no sentían la necesidad del proyecto aun cuando respaldaban la idea de contar con un Voluntario del Cuerpo de Paz. En esos casos, los Voluntarios se sienten impotentes y se enojan. Impera la sensación de que "Ni siquiera quieren el proyecto? ¿qué estoy haciendo aquí?". Use el proceso de desarrollo del lugar y estudio del mismo para determinar la conveniencia del proyecto y el respaldo de la comunidad local.

Los funcionarios deben consultarse unos a otros para ver si se colocará a más de un Voluntario en una misma zona. El Cuerpo de Paz quiere evitar colocar demasiados Voluntarios en una zona, pero puede planificarse con fines de programación con agrupaciones de Voluntarios.

Elaboración de un esbozo de estudio del lugar

Los estudios de lugares se centran en los 5 factores básicos descriptos en el esbozo que sigue. Al aplicar los factores a un lugar determinado, le será útil recopilar la información sobre la marcha. Usando los factores de la lista (y otros que Ud. identifique), elabore un *esbozo* escrito que resume lo que Ud. ha aprendido sobre el lugar.

Factores del estudio del lugar

Proyecto: _____ Lugar Potencial: _____

1) *Necesidad y receptividad de la comunidad con respecto al proyecto y a la asistencia del Cuerpo de Paz*

- ◆ respaldo de líderes locales, oficiales y extraoficiales

  _____

  _____

- ◆ expectativas de los beneficiarios del proyecto (o función del Voluntario)

  _____

  _____

- ◆ respaldo de beneficiarios del proyecto

  _____

  _____

- ◆ necesidad que se atribuye al proyecto

  _____

  _____

- ◆ opiniones percibidas sobre el Cuerpo de Paz

  _____

  _____

- ◆ comentarios adicionales

  _____

  _____

Factores del estudio del lugar (cont.)

2) Condiciones de la comunidad

- factores socioculturales – por ejemplo grupos étnicos, grupos religiosos, actitudes de la comunidad hacia el cambio, condiciones dietéticas y de nutrición, vida familiar, funciones de cada sexo, idioma local, nivel y centros de educación.

  _____

  _____

- infraestructurales - por ejemplo transporte; fuentes de energía para las personas, los animales, el riego; instituciones locales y nacionales que afectan a la vida comunitaria.

  _____

  _____

- físicas - por ejemplo distancia a los centros urbanos o comerciales; topografía y clima.

  _____

  _____

- económicas - por ejemplo fuentes primarias de renta, variación estacional del empleo o la renta, tendencias de la renta, participación femenina en la economía.

  _____

  _____

3) Condiciones concernientes al proyecto

- historia de proyectos similares en la zona

  _____

  _____

- nivel de identificación de todos los niveles con el respaldo al proyecto en esa zona (fondos, materiales, servicios, tierra, etc.)

  _____

  _____

- conformidad del proyecto con los criterios de proyectos del Cuerpo de Paz

  _____

  _____

Factores del estudio del lugar (cont.)

4) Condiciones de trabajo de los Voluntarios

- organismo patrocinante/lugar de trabajo – por ejemplo tipo de organización de las oficinas de la unidad; número de funcionarios, experiencia, nivel de capacitación, idiomas; plan de trabajo y horario de trabajo; instalaciones y espacio que se asignará al Voluntario.

_____

_____

- expectativas del supervisor y contrapartes o colaboradores sobre el Voluntario - por ejemplo sus actitudes hacia los extranjeros y en especial hacia el Cuerpo de Paz como copartícipe del desarrollo; conocimiento de la misión global del Cuerpo de Paz en la labor del desarrollo.

_____

_____

5) Condiciones de vida del Voluntario

- vivienda - por ejemplo alternativas disponibles (alquilar, vivir con una familia, instalaciones del Estado), distancia al lugar de trabajo, disponibilidad de agua potable, baño, WC o letrina, vida privada.

_____

_____

- salubridad y seguridad - por ejemplo problemas de seguridad (delincuencia, nivel de inestabilidad política), servicios médicos (tipo, distancia), disponibilidad de transporte de emergencia, alimentos/dieta, control de la cocina.

_____

_____

- servicios y recursos de apoyo - por ejemplo compras (gama de productos, distancia a recorrer para atender necesidades personales), servicios bancarios, correos, telecomunicaciones, lugares de culto, esparcimiento, compañeros.

_____

_____

Al realizar el estudio del lugar Ud. podrá identificar recursos y compromisos para el proyecto. Anótelos en la Guía de Planificación de Recursos (página 105) para el proyecto y haga el seguimiento que sea necesario.

Sírvase tener en cuenta que los principales cambios subsiguientes en QTRS o VAD en cuanto a solicitudes de aspirantes, con respecto a los inicialmente previstos para cierto ejercicio fiscal en el QTRS del 15 de diciembre reducirán la capacidad del Cuerpo de Paz de reclutar a las personas solicitadas, con lo cual disminuirá su posibilidad de reclutar aquellas asignaciones (AA) que son escasas.

Resumir la información del estudio

¿Cómo resumirá Ud. toda la información recogida en una zona o lugar? Una sugerencia es usar el Resumen del Estudio de Lugar (página 113) para identificar los factores clave de éxito y problemas del lugar que vayan a afectar al proyecto. Su resumen breve, más una recomendación escrita de usar o no usar el lugar pueden servir como guía rápida del estudio del lugar. La información restante debe adjuntarse al resumen.

¿Qué hace Ud. con el resumen y la información adjunta una vez reunida? ¿Cómo los usará? Una vez completados los estudios de lugares en todos los lugares potenciales, Ud. (con el aporte de otros participantes del proyecto) puede determinar definitivamente el lugar del proyecto.

El estudio del lugar será usado en todos las demás pasos de planificación del proyecto para:

- Revisar las hojas de VAD corrientes y reajustarlas si hace falta. La combinación de información del estudio del lugar y el análisis de tareas constituyen las principales partes de la hoja de VAD.
- Planificar la capacitación previa al servicio. Los instructores usan los estudios de lugares para asegurarse de que los planes de capacitación reflejan las diversas "realidades de los lugares" en que los Voluntarios trabajarán.

- Cotejar a los Voluntarios. Los estudios de lugares se usan para cotejar el saber, las aptitudes y las capacidades de cierto Voluntario con el lugar en que mejor podrán usarse sus servicios.
- Familiarizar a los Voluntarios. Los estudios de lugares ayudarán a los nuevos Voluntarios que llegan a los lugares por primera vez.

En algunas oficinas centrales de países de actuación del Cuerpo de Paz hay un sistema de archivos con una carpeta sobre cada aldea o comunidad donde han trabajado Voluntarios. Cada vez que un nuevo Voluntario se asigna al lugar, se agrega un estudio, nuevo o revisado. Los Voluntarios insertan sus estudios de proyectos y hasta el informe COS. A medida que se asignan nuevos Voluntarios a ese lugar, estos pueden leer la historia de los proyectos del Cuerpo de Paz y otros proyectos de desarrollo realizados en la comunidad. Además pueden alertarse sobre problemas especiales que pueden enfrentar. La información puede perder actualidad rápidamente; es menester obrar con cautela.

Ejemplo de estudio de lugar

Proyecto: _____

Lugar potencial: _____

Factores de éxito	**Problemas**

Resumen:

Recomendación: _____

_____ _____

Determinación de la estrategia de control y evaluación

Aun cuando el proyecto no se haya iniciado, es vital planificar la *estrategia de control y evaluación.* Por *control* se entiende el proceso continuo de reunir y analizar información en toda la vida del proyecto. Sin actividades de control, el proyecto puede desencaminarse completamente y perder eficacia. Quizá, *por ejemplo*, los Voluntarios no estén siendo debidamente capacitados para interrelacionarse con los líderes comunales, que es una tarea clave. Si el personal de campo supone que ello se está haciendo, y el Voluntario no sabe de su importancia, es probable que el proyecto fracase.

La *evaluación* del proyecto es igualmente esencial. Es una recopilación y análisis especial de datos que se usa para determinar la eficacia del proyecto. Si un objetivo del proyecto es reducir el número de casos de desnutrición de cierto grupo social, ¿cuánto se ha avanzado? ¿Qué problemas se plantean, que interfieran con las metas del proyecto? Una evaluación da respuesta a esas cuestiones vitales.

Los detalles de como hacer la planificación y ejecución del control y evaluación aparecen en la Sección Seis. Léala y planifique cómo realizar el control y evaluación del proyecto *antes* de que éste empiece.

Antes de realizar un trabajo detallado de control y evaluación de un proyecto, tenga en cuenta dos cosas: 1) debe leer la Sección Seis de este manual, y 2) debe determinar los planes del país anfitrión sobre control y evaluación del proyecto. El Cuerpo de Paz no puede realizar el control y evaluación de proyectos aisladamente. Trabaje con el organismo de colaboración para utilizar el sistema que éste tenga, y modifique lo necesario usando la información de la Sección Seis.

Es vital el control de la misión del Voluntario. Programe visitas al lugar para revisar las metas y objetivos, analizar el bienestar personal del Voluntario, brindar retroalimentación sobre los informes de los Voluntarios que se hayan presentado, analizar y resolver problemas que se planteen en la misión del Voluntario. Haga que sepan cuántas visitas de lugar pueden preverse, pero asegúreles que pueden pedir más. Lo típico es dos veces al año, pero pueden ser más si hace falta o se pide. Use una lista de comprobación de visitas a lugares para cubrir todos los aspectos del proyecto; inste a los Voluntarios a expresar su preocupación y ofrecer información.

Los proyectos del Cuerpo de Paz son el vehículo de los esfuerzos del Cuerpo de Paz hacia el desarrollo. Un proyecto bien planificado y ejecutado influye tangiblemente sobre la vida de los beneficiarios. Para que los esfuerzos no se derrochen, controle continuamente el progreso del proyecto con respecto a metas y objetivos prefijados.

Solicitud de Voluntarios a VRS

¿Cómo obtener los Voluntarios necesarios para el proyecto? ¿Cómo se reclutan? ¿Cómo puede Ud. asegurarse que los que llegan al país están preparados para las tareas del proyecto o poseen los antecedentes necesarios para completar la capacitación relativa al proyecto? ¿Qué formularios deben llenarse? ¿Cuándo? Las respuestas a todas estas preguntas describen el sistema de colocación de Voluntarios del Cuerpo de Paz. Para conocer el sistema, comience con lo básico: conocer a quienes se convertirán en Voluntarios del programa: el acervo de aspirantes. Gran parte de la información aparece en los *Análisis de Tendencias* que más adelante se describen. Tras ello, pase a determinar cómo se piden Voluntarios para cierto proyecto seleccionando los conjuntos de aptitudes y las Asignaciones adecuadas (AA), llenado los QTRS y preparando hojas VAD.

Para comprender el sistema de colocación de Voluntarios

Por *sistema de colocación de Voluntarios* se entiende las diversas etapas de reclutamiento, selección y ubicación que siguen los solicitantes para convertirse en aspirantes del programa. Una vez que Ud. se haya familiarizado con los mecanismos que usará para interrelacionarse con este sistema, estará en mejores condiciones para usar el sistema para solicitar los aspirantes necesarios para sus proyectos. Además, es importante conocer el perfil del acervo de aspirantes en cuanto a la disponibilidad relativa de los mismos con distintos tipos de aptitudes y calificaciones, para tenerlo en cuenta para la planificación de los proyectos. El *Análisis de Tendencias* es apenas uno de los principales documentos que puede usar para conocer mejor el perfil de aptitudes de los solicitantes.

El Análisis de Tendencias

El Análisis de Tendencias, publicado y actualizado regularmente por la Oficina de Colocación, puede ser uno de sus documentos de planificación de programas más útiles. Se remite a los programadores que están en los países y pueden obtenerlo otros funcionarios, si lo piden. Contiene las siguientes grandes categorías de información (tomado de la edición de noviembre de 1988).

Indice de aptitudes. El *Indice de Aptitudes* brinda un medio rápido de localizar Asignaciones (AA), que es el nombre y número de código del puesto de un Voluntario. Se organiza por grandes sectores de programa, como agro o educación, y luego por título del puesto dentro de ese sector: por ejemplo Asesor de Agroempresas o Maestro de Educación Empresarial. El título del puesto puede incluir más de un AA. Asesor de Agroempresas, *por ejemplo*, tiene tres AA. Cada AA posee un número de código indicado bajo *aptitudes disponibles* o *aptitudes escasas*. Los ámbitos de asignación indicados bajo "aptitudes escasas" pueden ser más difíciles de llenar. El ejemplo de abajo está tomado del *Indice de Aptitudes*.

Indice de Aptitudes

1. **Agro** — **Asignaciones (AA)**

Título del puesto	Aptitudes disponibles	Aptitudes escasas
Asesor en agroempresas	141,140	114
Economista agrario		114
Agente de extensión agraria	117	110
Maestro de Ciencias Agrarias		113
Agente de extensión apícola	117	119
Agente de extensión de cultivos	117	110

Para ubicar el AA adecuado en el *Indice de Aptitudes*, encuentre el sector de programa adecuado y revise los títulos de puestos para encontrar el o los que parezcan adecuados a primera vista. Luego vaya a la página del *Análisis de Tendencias* que describe ese AA. Para determinar el ámbito de asignación correcto, tenga en cuenta las tareas reales que deberá cumplir el Voluntario; no sólo el título de la asignación y el proyecto. Un aspirante de servicios comunales (AA 162) con aptitudes lingüísticas, por ejemplo, podría ser más adecuado que un aspirante de salud y nutrición (AA 154) para los aspectos de desarrollo comunitario de un proyecto de Atención Médica Básica.

Asignaciones AA Cada AA se describe en el marco de las siguientes categorías:

- *Perfil del solicitante.* — Indica las características generales (aptitudes, edad, idioma, sexo, matrimonios) del acervo de personas que corresponden a ese AA. Esta información indica qué tipo de personas Ud. puede esperar recibir para ese AA, y qué porcentaje está disponible en cada componente del conjunto de aptitudes.

- *Tendencias de programación.* — En esta parte del AA se describe lo que diversos países están haciendo con ese AA – tipos de proyectos, diversidad de requisitos de aptitudes, programas de capacitación, etc.

- *Factores que afectan al llenado del puesto.* — Esta sección describe lo que Ud. puede esperar si escoge ese AA determinado - "dificultad de satisfacer el requisito del idioma", "el 60% de los solicitantes tienen más de 5 años de actividad agraria". Esos comentarios prácticos serán útiles cuando Ud. seleccione el AA y los Conjuntos de Aptitudes dentro del AA que mejor se adecuan a las necesidades del proyecto.

- *Información estacional.* — Esta sección lo informa sobre las Solicitudes de Aspirantes dentro del AA, en comparación con el número de aspirantes realmente proporcionados. Los números se descomponen por trimestres (otoño, invierno, primavera, verano).

Una vez que Ud. haya estudiado el *Análisis de Tendencias* y conversado con otros funcionarios y Voluntarios, estará familiarizado con el proceso que siguen los solicitantes para convertirse en Voluntarios, sus antecedentes y características típicos, factores estos que influyen sobre los coeficientes de llenado de puestos de Voluntarios. Para obtener los Voluntarios necesarios para un proyecto se requiere un enfoque realista. Quizá Ud. no logre obtener todos los Voluntarios dotados del máximo nivel de aptitudes o educación que quiere para un proyecto. En general puede convenir un enfoque creador: usar en un proyecto una combinación de Voluntarios de aptitudes difíciles de reclutar y generalistas bien formados. Además los ajustes y transacciones de otros factores que afectan el llenado del puesto (idiomas, matrimonios, *por ejemplo*), pueden permitirle obtener los aspirantes mejor calificados para ejecutar el proyecto.

Selección de Asignaciones, conjuntos de aptitudes y grado de conocimiento del idioma

Asegúrese de tener a mano las siguientes referencias al realizar su labor: *Análisis de Tendencias*, análisis de tareas y el plan preliminar del proyecto. Los Especialistas Sectoriales de OTAPS también lo ayudarán si lo pide.

El funcionario encargado de la Capacitación Previa al Servicio (PST) debe participar en ese proceso de selección de AA, conjuntos de aptitudes y requisitos lingüísticos. El programador debe consultar a fuentes de recursos de capacitación para determinar qué aptitudes y saber pueden lograrse mediante la capacitación que ofrece el Cuerpo de Paz y qué aptitudes y saber debe aportar el aspirante al Cuerpo de Paz. Es importante, además, empezar *pronto* a planificar para atender las necesidades de capacitación.

Las asignaciones, los conjuntos de aptitudes y los requisitos lingüísticos deben reflejar las aptitudes y el saber que el aspirante aporta al Cuerpo de Paz; no lo que puede brindársele mediante una capacitación adicional del Cuerpo de Paz.

Probablemente Ud. ha podido depurar la selección de AA hasta tener una, o quizá dos, que parecen adecuarse al proyecto. Siga informándose sobre el AA y además los *conjuntos de aptitudes* y los requisitos lingüísticos antes de adoptar una decisión final (¡con información de otras personas, por supuesto!).

AA, conjuntos de aptitudes y grado de conocimiento del idioma

Como Ud. sabe, un AA representa las calificaciones previas adecuadas y el número de código del puesto del Voluntario. Los conjuntos de aptitudes del AA representan el espectro de antecedentes aceptables que puede poseer un Voluntario. Dentro del AA 101, Pesca de Agua Dulce, por ejemplo, hay dos conjuntos de aptitudes: A) Bachelor of Science en Pesca o cualquier campo de la Biología, y B) BA/BS con 8 - 10 horas semestrales o 9 -15 horas trimestrales de Biología y/o Química.

Si Ud. identifica ambos conjuntos como aceptables, los reclutadores de VRS considerarán solicitantes de ambas categorías. Si sólo designa un conjunto como aceptable, puede anotarlo en su solicitud a VRS; no obstante, *reducirá sus posibilidades de personas que llenen los requisitos.*

Los siguientes son otros ejemplos de AA y conjuntos de aptitudes.

Ejemplos de AA y conjuntos de aptitudes

134. Planeamiento urbano

A. BA/BS en Planeamiento Urbano o Regional

140. Administración de empresas

A. Cinco años de experiencia como gerente de una empresa, o
B. AA - Cualquier disciplina empresarial con 2 años de experiencia laboral como la anterior, o
C. BA/BS - Cualquier disciplina empresarial.

141. Cooperativas

A. 4 años de experiencia laboral (cooperativas, cooperativas de crédito, pequeñas empresas o teneduría de libros) o
B. 2 años de estudios preuniversitarios con 2 años de experiencia como la anterior, o
C. BA/BS - Cualquier disciplina con un año de experiencia laboral como la anterior, o
D. BA/BS - Cualquier disciplina empresarial o científica.

Asegúrese de que el AA escogido se adecua al análisis de tareas realizado para el proyecto. Pueden producirse dificultades de reclutamiento cuando se trata de llenar un puesto de Voluntario sobre la sola base de los requisitos del país anfitrión. El Voluntario debe adecuarse a los requisitos del cargo para que el proyecto sea eficaz.

Sugerencias para aumentar el coeficiente de llenado de cargos

El *coeficiente* de llenado de cargos es el número de aspirantes proporcionado por VRS en comparación con el número que Ud. solicitó. He aquí algunas sugerencias que asegurarán que Ud. logrará un coeficiente de llenado de cargos lo más alto posible.

El mejor medio es usar *todo* el conjunto de aptitudes de cada AA. Esto supone que Ud. deberá estar dispuesto a aceptar un Voluntario que posea cualquiera de las aptitudes del conjunto. Si Ud. llega a la conclusión de que el proyecto requiere cierta aptitud del conjunto, incluya una explicación escrita adjunta a su solicitud.

En general, cuanto más bajas sean las exigencias de aptitudes tanto más fácil será encontrar Voluntarios. Cuando en un proyecto pueden usarse Voluntarios menos aptos que los del conjunto, anótelo en su solicitud. Habrán aumentado las posibilidades de llenar el puesto.

Un factor importante de la oferta de Voluntarios es el aumento del campo de requisitos especiales de Voluntarios. En el ejercicio 1988 aumentaron un 12% los requisitos especiales (como se indica en el QTRS [requisito lingüístico] y en los requisitos o restricciones de la Hoja Explicativa). El coeficiente de llenado de cargos se reducirá si se agrega a un AA el requisito, por ejemplo, de dos años de experiencia. No dude de que todos los requisitos especiales son vitales para las necesidades del proyecto.

El coeficiente de llenado de cargos se ve afectado también por la oportunidad en que Ud. hace la solicitud. Para algunos AA hay mayor disponibilidad siempre en cierta estación (*por ejemplo*, los AA en que se usan graduados preuniversitarios tienden a tener mayor oferta a fines de primavera o en verano). Esas tendencias se analizan en el *Análisis de Tendencias*. Además, cierto AA puede "escasear" en cierta estación debido a competencia de otros países que hacen pedidos en la misma estación. A veces aumenta el coeficiente de llenado de cargos cuando se hacen los pedidos en una estación en que menos países solicitan cierto AA.

Aceptar matrimonios también puede hacer considerablemente más fácil llenar los puestos, especialmente en AA de escasas aptitudes y AA en que los requisitos de experiencia suponen que un mayor porcentaje de solicitantes calificados no serán graduados recientes.

Llenado de QTRS

Una vez que Ud. ha determinado cuáles serán los AA y los conjuntos de aptitudes de cierta misión de Voluntarios, remita esa información a Washington a través del Sistema de *Solicitud Trimestral de Voluntarios* (QTRS), sistema clave de la planificación de proyectos que Ud. hará. VRS recluta a partir del QTRS, por lo cual Ud. advertirá cuán importante es llenarlo con precisión y remitir a tiempo la información.

Las solicitudes hechas en los QTRS son proyecciones escalonadas a los 15 meses, 12 meses, 9 meses y 6 meses antes de que los aspirantes lleguen al país. Cada vez que se remite información en QTRS se avanza un paso más en la planificación del proyecto. Esto supone que Ud. podrá actualizar las solicitudes a medida que conoce mejor las necesidades del proyecto.

Las proyecciones se basan en todos los proyectos cuya ejecución se prevé en un trimestre del ejercicio (lo que se llama una estación):

Trimestre I	Otoño	Octubre, noviembre, diciembre
Trimestre II	Invierno	Enero, febrero, marzo
Trimestre III	Primavera	Abril, mayo, junio
Trimestre IV	Verano	Julio, agosto, septiembre

La información de QTRS se remite 4 veces al año: el 15 de diciembre, el 15 de marzo, el 15 de junio y el 15 de septiembre. El calendario siguiente muestra la Descripción de Misiones de Voluntarios (VAD) y las fechas de remisión estacional de QTRS.

Calendario de Remisión del VAD y QTRS

Fecha-límite de envío a CDU

15 de diciembre del ejercicio corriente	VAD:	Verano del EF corriente.
	QTRS:	Verano del EF corriente, otoño, invierno, primavera, verano del EF siguiente.
15 de marzo del ejercicio corriente	VAD:	Otoño del EF siguiente.
	QTRS:	Otoño, invierno, primavera, verano del EF siguiente; y otoño, invierno primavera, verano del EF que sigue al próximo EF.
15 de junio del ejercicio corriente	VAD:	Invierno del EF siguiente.
	QTRS:	Primavera, verano del EF siguiente. Otoño del EF que sigue al próximo EF.
15 de septiembre del ejercicio corriente	VAD:	Primavera del próximo EF.
	QTRS:	Primavera, verano del EF siguiente.

EF = ejercicio fiscal

Echemos un vistazo al ciclo de QTRS. La *primera* vez que se envían las proyecciones de aspirantes para QTRS se produce quince meses antes de las estación de iniciación del proyecto. Este QTRS temprano brinda mucho tiempo anticipado para que VRS planifique y realice sus actividades de reclutamiento. La *segunda vez* que se remiten proyecciones en QTRS se da doce meses antes de la estación. Ud. ya ha avanzado en la planificación del proyecto, por lo cual se pueden actualizar y aclarar QTRS a esta altura. La *tercera* remisión se produce nueve meses antes de la estación, y ello refleja cifras de solicitud de aspirantes más firmes en este QTRS.

La remisión de QTRS del 15 de diciembre es excepcional. En lugar de contener proyecciones para los 4 trimestres venideros, presenta proyecciones para cinco trimestres venideros. Esto supone que las primeras proyecciones se hacen dieciocho meses antes de la estación de iniciación del proyecto. Las segundas proyecciones se hacen quince meses antes de la estación de iniciación del proyecto, y así sucesivamente. El gráfico de Ciclo Trimestral del Sistema de Solicitud de Aspirantes que aparece en el Apéndice puede usarse como guía para las remisiones.

Las proyecciones de aspirantes se hacen en IPBS, además de en QTRS. Es importante que las cifras de ambos tipos de documentos coincidan aproximadamente. Las proyecciones influyen mucho sobre la labor de reclutamiento, administración y presupuestación.

Las proyecciones deben además ser compatibles con las VAD, que se envían a CP/W 6 meses antes de la estación. Las VAD se describen más adelante. Las futuras remesas de QTRS correspondientes a las estaciones de los 6, 9, 12, 15 y 18 meses, junto con los informes de VAD correspondientes a la estación de los meses en adelante van a CP/W al mismo tiempo, en el mismo paquete.

Acuda al Apéndice para encontrar el ciclo de remisión de QTRS, ejemplos de informes de QTRS e instrucciones para realizar los envíos.

Elaboración de la VAD

La *Descripción de Asignaciones de Voluntarios* (VAD) es la documentación que representa la solicitud del país anfitrión de un Voluntario del Cuerpo de Paz. Se usa: para comunicar a Colocaciones los requisitos y calificaciones específicos de los aspirantes para cierta misión específica; para ayudar a los Oficiales de Colocación a comparar las solicitudes de solicitantes calificados a cierto país, y para informar al solicitante sobre la misión que se le invita a cumplir de modo que pueda decidir con realismo si acepta o no. Cada misión de Voluntario solicitada en el último QTRS remitido se explica en detalle en la VAD.

La VAD incluye información tal como AA; nombre, título y código del proyecto y actividades de capacitación. Se deja espacio para una descripción narrativa del proyecto: objetivos, deberes, condiciones de vida, servicios médicos, entorno, flexibilidad y dedicación necesaria.

En una hoja de presentación de la VAD se brinda información sumaria sobre todos los aspirantes solicitados para un AA destinados a un grupo de capacitación. Allí se escriben todos los requisitos o restricciones (educación y experiencia, *por ejemplo*).

En el Apéndice aparecen los elementos de una buena VAD, un ejemplar de la VAD e instrucciones para llenarla, y ejemplos de VAD completas para el País A y el B.

Asegúrese de que la información de VAD se conecta directamente con el análisis de tareas completado para la misión.

Una vez remitida la VAD (6 meses antes de la estación, CDU, Colocación y OTAPS tendrán la oportunidad de responder a las solicitudes con sugerencias.) Los oficiales de Colocación sugerirán cambios para mejorar el coeficiente de llenado de puestos; quizá hagan otros comentarios sobre la VAD remitida. CDU envía por cable a su país esos comentarios, y el personal de país responde a través de CDU si acepta o no los cambios sugeridos. CDU remite entonces la VAD final con todo cambio o aclaración que corresponda.

Como las VAD se dan a conocer a los solicitantes invitados, pueden influir extraordinariamente sobre la impresión que el Voluntario tendrá sobre el Cuerpo de Paz y el proyecto. La deserción de aspirantes y voluntarios suele estar vinculada con expectativas no realistas sobre el horizonte de la misión, sus potenciales repercusiones y el tipo de apoyo que el Voluntario puede esperar. Sea todo lo concreto y claro que pueda. La VAD generalmente es la única información específica sobre la misión que se envía a un aspirante hasta que éste decide aceptar la invitación.

Consumación del plan final del proyecto

El *plan del proyecto* es el único documento detallado que da el historial de la planificación del proyecto. Incluye el problema de que se trata, los compromisos mutuos de los organismos, así como las metas y los objetivos del proyecto. Como el personal del Cuerpo de Paz, el organismo del país anfitrión y el organismo de colaboración generalmente cambian durante la vida del proyecto, el plan resulta esencial para una continuación exitosa del proyecto. El plan se elabora con el aporte del organismo del país anfitrión; es esencial *conjugar* los planes del Voluntario con los del organismo del país anfitrión.

El plan se usa como guía a lo largo de todo el proyecto (como insumo para IPBS, *por ejemplo*) y como recurso para futuros reajustes del proyecto basados en actividades de control y evaluación.

Haga que el plan del proyecto sea un documento vivo: créelo de modo tal que se puedan agregar secciones cuando el proyecto evoluciona. Considere la posibilidad de usar un archivador grande de tres anillos. Coloque el plan del proyecto original y el acuerdo del proyecto después del *marcador uno*. Coloque todos los datos relativos al primer grupo de Voluntarios en el proyecto después del *marcador dos* (hojas de VAD, análisis de tareas, diseños de capacitación, informes de control). Use el *marcador tres* para el siguiente grupo de Voluntarios, etc. ¡Muestre el archivador a los nuevos funcionarios del organismo del país anfitrión! ¡Haga lo mismo con los Voluntarios en PST! ¡Y también con su sucesor!

Al final del ciclo de 24 meses de un grupo de Voluntarios, realice una evaluación (con el aporte de los Voluntarios) para determinar el progreso hacia las metas. Anote todos los principales ajustes, problemas y nuevas oportunidades del plan del proyecto. Acuda a la Sección Seis, Control y Evaluación, para obtener orientación.

Para elaborar el plan, use el plan preliminar del proyecto, apuntes, análisis de tareas y cualquier otro documento que haya reunido hasta ahora. Unos pocos puntos clave que deben recordarse sobre la redacción del plan:

- Use un léxico claro, directo.

- Incluya suficientes detalles como para que el lector obtenga un cuadro completo del proyecto.
- Tras redactar el informe, léalo cuidadosamente para cerciorarse de que se entiende fácilmente. Que alguien más lo lea.

Remita el plan del proyecto a la Unidad Representante de País, en Washington. Además archívelo con otros planes de países para formar un informe continuo de situación del programa de país. *El boceto de las dos páginas siguientes lo guiará al redactar el plan.*

Plan del proyecto

Título y código del proyecto
Sector

PARTE 1 – Antecedentes del proyecto desde la perspectiva del país anfitrión

A. Evaluación del país – perspectiva histórica del problema

B. Análisis y causas del problema

C. Enunciado del problema

D. Esfuerzos anteriores para enfrentar el problema

E. Esfuerzos corrientes para enfrentar el problema (incluido el tiempo que llevan realizándose)

PARTE 2 - Participación del Cuerpo de Paz

A. Criterios de proyectos y estrategia de país del Cuerpo de Paz, y factibilidad, que influyen sobre el tipo de participación del Cuerpo de Paz

B. Misión del proyecto (por qué)

C. Metas del proyecto (qué)

D. Objetivos (qué)

E. Hitos (qué y cuándo)

F. Principales tareas de proyecto (cómo)

G. Organismos de colaboración - descripción de la colaboración, incluidas naturaleza, responsabilidades y oportunidad de prestarse

H. Necesidades clave de recursos

I. Insumos de Voluntarios/aspirantes

1. EF 19 ___: Al 30/IX/___ Voluntarios ___ Asp.

2. Solicitudes de aspirantes

Cifras actuales	Proyecciones				
EF 19 ___	EF 19 ___	EF 19 ___	EF 19 ___	EF 19 ___	EF 19 ___

J. Títulos de Asignaciones, áreas y conjuntos de aptitudes propuestas para Voluntarios.

K. Planes de control y evaluación

L. Necesidades de capacitación previa al servicio y en servicio

M. Firma del Director de País aprobando el proyecto; fecha

Planificación de la estrategia de capacitación

En el marco de la labor de planificación del proyecto, el personal de proyecto y el de capacitación deben trabajar juntos a esta altura para planificar la *estrategia de capacitación* de los Voluntarios del proyecto. Esa estrategia describe de qué modo deben ser capacitados los Voluntarios para cumplir las tareas del proyecto. Le será útil leer toda la sección de Capacitación (Sección Cinco) antes de elaborar la estrategia.

Para preparar la estrategia de capacitación para un grupo de Voluntarios deben cumplirse varias tareas. El personal de programación y el de capacitación pueden trabajar juntos, conjugando actividades de capacitación para el plan del proyecto, preparar un calendario de capacitación, diseñar la actividad de cada grupo, etc. Comience por contestar estas preguntas básicas:

- ¿Qué capacitación se necesita conforme al plan del proyecto (metas y objetivos del proyecto, análisis de tareas) y conforme a los datos de control del proyecto disponibles?
- ¿Cuál es la realidad del reclutamiento? ¿Cuánta diferencia existe en los requisitos de los Voluntarios del proyecto y qué puede ofrecer VRS?
- ¿Qué nexos debe haber entre PST e IST? ¿Cómo puede conectarse la capacitación en el país con la Orientación Previa a la Partida y la capacitación?
- ¿Cómo puede ofrecerse capacitación? ¿Cuánto saber técnico posee? ¿Qué respaldo existe de parte del organismo del país anfitrión, de otros organismos del mismo, del organismo de colaboración? ¿Es necesario contratar la capacitación (a nivel estadual, de un tercer país, del país-objetivo?
- ¿Cuándo debe ofrecerse la capacitación? Es imposible brindarla toda durante PST, por lo cual Ud. debe determinar lo necesario para PST y lo que puede postergarse hasta IST. Debe haber una secuencia graduada de actividades vinculadas directamente con el plan del proyecto.
- ¿Quién será responsable de todo el ciclo de capacitación? ¿De cada actividad de capacitación?

Si Ud. es nuevo en el puesto, averigüe si su predecesor ya preparó una estrategia de capacitación para un grupo anterior de Voluntarios del proyecto. Corrijala y actualícela si es necesario. Si no se ha preparado una estrategia de capacitación para un proyecto existente, busque en la Sección Dos de IPBS un resumen y empiece a elaborar una. Tratándose de nuevos proyectos, acuda a los informes de estrategia de capacitación de proyectos similares.

Celebración del acuerdo de proyecto

El *acuerdo de proyecto* es un medio de asegurarse de que el Cuerpo de Paz y el organismo del país anfitrión identifican sus funciones y responsabilidades, recursos y compromisos. Aunque no es jurídicamente ejecutable, es un contrato en que se definen claramente las metas, los objetivos y los planes del proyecto.

Es el resultado de la labor conjunta del personal del Cuerpo de Paz y los organismos del país anfitrión. Esta estrecha vinculación ayuda a eliminar malos entendidos que pueden perturbar el proyecto. No es imprescindible un acuerdo de proyecto escrito para que se ponga en marcha un proyecto del Cuerpo de Paz, pero hacerlo puede prevenir problemas a lo largo de toda la vida del proyecto.

Comprensión de las responsabilidades y atribuciones previstas en el acuerdo

El Director de País tiene facultades para negociar y suscribir acuerdos con organismos del país anfitrión, conforme a las cláusulas del Acuerdo de País del Cuerpo de Paz.

No es necesario que la Sede del Cuerpo de Paz apruebe el análisis de tareas, aunque se remite a Washington. El Director de País consulta a la Sede tratándose de acuerdos que se apartan considerablemente del tenor recomendado, que se indica en la página siguiente.

Al diseñar un análisis de tareas, asegúrese de que sus disposiciones no chocan con las responsabilidades del Cuerpo de Paz con respecto a los Voluntarios, los derechos de estos conforme a las políticas y normas del Gobierno, y las cláusulas del Acuerdo de País del Cuerpo de Paz.

Elaboración del acuerdo final

A los efectos del acuerdo de proyecto se recomienda establecer secciones claramente definidas. Esas secciones se presentan a continuación en el orden que se recomienda.

SECCION	CONTENIDO
preámbulo	Fundamente la colaboración entre el Cuerpo de Paz y el organismo del país anfitrión.
misión	Haga referencia: • al acuerdo de país • a los criterios de proyectos del Cuerpo de Paz • a las necesidades de desarrollo del organismo del país anfitrión • a la respuesta del Cuerpo de Paz
elaboración del proyecto	Haga referencia: • a las personas y entidades clave afectadas por el proyecto que participan en la planificación del mismo • al proceso de elaboración conjunta del proyecto • al uso del *Plan del Proyecto* • a la colaboración con otros organismos • al análisis de tareas • a los requisitos de nivel de ingreso de los Voluntarios
solicitud de Voluntarios	Haga referencia: • al texto de la solicitud de Voluntarios hecha por el organismo • al uso del *Plan del Proyecto* y de las Hojas de Descripción de Misiones de Voluntarios. Haga hincapié en el cronograma del proyecto.
reclutamiento de Voluntarios	Haga referencia: • a los procedimientos de reclutamiento del Cuerpo de Paz • a la oportunidad • a las normas y calificaciones de los aspirantes

SECCION	CONTENIDO
capacitación	Haga referencia: • al concepto de Capacitación Previa al Servicio • al contenido del componente técnico • al contenido del componente lingüístico • al contenido del componente cultural • al contenido referente a la salubridad y seguridad personal Haga hincapié en que los Voluntarios estarán calificados al final de la capacitación; no antes. Haga un análisis, recurriendo a personal ministerial a los efectos de planificar, ejecutar y evaluar la capacitación en el país.
asignación de Voluntarios	Haga referencia: • a la manera de identificar los lugares de ejecución • a la manera de colocar a los Voluntarios • a los procedimientos de reasignación de lugares de Voluntarios
supervisión	Haga referencia: • a la supervisión diaria de los Voluntarios por parte del organismo del país anfitrión • a la capacitación de supervisores • a la designación de un oficial de enlace del Cuerpo de Paz con el organismo del país anfitrión o a nivel regional o local • a la designación de un funcionario del Voluntario como enlace del proyecto • a la designación de un funcionario del Voluntario como enlace con el organismo del país anfitrión y como supervisor de los Voluntarios
responsabilidades de los Voluntarios	Haga referencia a la función de los Voluntarios: • actividades técnicas básicas • actividades técnicas secundarias • actividades culturales secundarias • transferencia de aptitudes a personas del país anfitrión
responsabilidades del organismo del país anfitrión	Haga referencia: • a contrapartes • al material • a los suministros
alojamiento	Haga referencia: • a quién lo brindará a los Voluntarios • al régimen del mismo

SECCION	CONTENIDO
asignación de subsistencia	Haga referencia: • a la asignación de instalación • a la asignación de subsistencia • a qué parte de cada una (si es que alguna) cubrirá el organismo
transporte	Haga referencia: • al transporte ofrecido por el Cuerpo de Paz (internacional y hacia y desde el lugar del proyecto) • al transporte relacionado con el puesto, proporcionado por el organismo
licencia	Haga referencia: • a la licencia de los Voluntarios • a la necesidad de autorización escrita del supervisor del país anfitrión • a la distinción entre licencia anual oficial y la licencia administrativa dada por el Cuerpo de Paz (para reuniones de grupos, licencia médica, de capacitación, para asistir a conferencias, etc.)
asistencia médica, dental y hospitalaria	Haga referencia a lo que financia el Cuerpo de Paz.
retiro y reemplazo de Voluntarios	Haga referencia: • a los procedimientos de retiro del organismo o del Cuerpo de Paz • a los procedimientos de reasignación del organismo o del Cuerpo de Paz • a los procedimientos de reemplazo de Voluntarios del organismo o del Cuerpo de Paz
control y evaluación del proyecto	Haga referencia: • al diseño conjunto de las actividades de control. • a las actividades de control y evaluación del Cuerpo de Paz (informes trimestrales, conferencias de mitad de servicio, capacitación en servicio, instrumentos de evaluación, etc.)
investigaciones y estudios	Haga referencia: • a la propiedad de los datos recogidos por Voluntarios • a la posibilidad de remitir manuales sobre "Cómo Hacerlo" al servicio de Recopilación e Intercambio de Información (ICE) del Cuerpo de Paz

SECCION	CONTENIDO
período de asignación	Haga referencia: • a la recorrida del lugar de actividad • a los traslados • a las renuncias • a las prórrogas
prórroga de los servicios	Haga referencia: • al trámite de las prórrogas de servicios de los Voluntarios • a los criterios de las mismas • a la oportunidad de solicitarlas
leyes y reglamentos	Haga referencia: • a que deben acatarse las leyes de los EE.UU. y del país anfitrión • a que debe vivirse de conformidad con las leyes de los EE.UU. y del país anfitrión
financiamiento	Haga referencia al hecho de que la ejecución del proyecto está supeditada a la disponibilidad de recursos financieros
otros cometidos ministeriales	Haga referencia a cualesquiera otras funciones y cometidos convenidos del organismo del país anfitrión
otros cometidos del Cuerpo de Paz	Haga referencia a cualesquiera otras funciones y cometidos convenidos del Cuerpo de Paz
enmiendas	Haga referencia al trámite de modificación del convenio.
terminación	Haga referencia a la terminación de los procedimientos (dando aviso por escrito con 30 días de antelación).

Seguimiento del acuerdo del proyecto

Una vez que el Cuerpo de Paz y los representantes del país anfitrión han suscripto el acuerdo del proyecto, obtenga copias para las autoridades regionales, provinciales y locales del organismo del país anfitrión. Como resultado del acuerdo, ese organismo debe sancionar una directiva para su personal operativo, autorizando el respaldo específico para los Voluntarios.

En algunos países los acuerdos se elaboran a distintos niveles (regional, provincial y local). Los acuerdos pueden simplificarse de un nivel al otro. La elaboración de acuerdos por niveles puede determinar una mayor consagración a la tarea.

Remita un ejemplar al Director Regional del Cuerpo de Paz, que lo revisará y remitirá a CDU. CDU lo archivará.

Proporcione copias del acuerdo a los aspirantes que reciben capacitación previa al servicio. Conserve una copia con el plan del proyecto. *El acuerdo del proyecto debe convertirse en un elemento del proceso de documentación normalizada.*

A menudo, el documento se convierte en un proyecto ejecutable, por lo cual deben conocerlo los Voluntarios del proyecto. Así se podrán aclarar las expectativas, basándolas en las realidades del proyecto.

Uso del acuerdo para "cerrar el círculo"

En el acuerdo del proyecto se explica claramente el papel del Voluntario en una comunidad. Puede usarse para ayudar a los miembros de la misma a comprender lo que ocurrirá en la operación diaria del proyecto. Puede, por ejemplo, celebrarse una reunión comunitaria para analizar el acuerdo. Los vecinos pueden haber oído comentarios generales sobre el proyecto, o hecho aportes a alguna parte del mismo. El acuerdo del proyecto brinda los detalles faltantes y "cierra el círculo" en el proceso de comunicación.

Elaboración del Plan de Trabajo del Voluntario

El *Plan de Trabajo del Voluntario* es un documento clave, que se produce, inicialmente, en la última etapa de PST. En algunos países se le llama Plan de Acción del Voluntario, informe trimestral o informe semestral. La oportunidad y los requisitos del mismo varían de un país a otro, pero todos los países exigen a los Voluntarios que elaboren y actualicen planes de trabajo. El objeto de éste es ayudar al Voluntario a alcanzar metas y objetivos relacionados con su misión. El plan guía al Voluntario, además, para avanzar en ámbitos de integración cultural, grado de conocimiento del idioma y la colaboración – que es esencial – con el organismo patrocinante. Se incluyen las metas personales (como perfeccionamiento del idioma del Voluntario) y metas y objetivos de la misión.

El análisis de tareas puede usarse como base para redactar el plan de trabajo.

El Plan de Trabajo del Voluntario es un documento de estilo directo que guía al Voluntario cuando comienza a ejecutar las tareas del proyecto. Conjuga las aptitudes que ha aprendido el Voluntario durante la capacitación con las necesidades del proyecto. A continuación aparece un resumen. El plan puede ser útil como instrumento de control de la labor del Voluntario en los primeros meses.

El Plan de Trabajo del Voluntario debe guardar relación con las metas, los objetivos y los hitos del proyecto.

Ejemplo sucinto de Plan de Trabajo del Voluntario

Nombre del Voluntario: _____

Nombre del proyecto: _____

Período de ejecución del proyecto: _____

Período de ejecución del Plan de Trabajo: _____

- ***Enunciado de metas.*** Meta(s) primaria(s) que el Voluntario se propone alcanzar en su proyecto en cierto espacio de tiempo. Pueden analizarse las metas profesionales y personales.

- ***Objetivos.*** Describa los objetivos básicos (profesionales y personales) que espera alcanzar en la fase siguiente de la labor. Relacione sus objetivos con el análisis de las tareas del proyecto siempre que sea posible. Indique los recursos necesarios y su disponibilidad. Identifique el cronograma de consecución de los objetivos.

  A. Técnicos:

  B. Integración cultural:

  C. Perfeccionamiento del idioma:

  D. Salubridad y seguridad personal:

- ***Recomendaciones del proyecto.*** Describa las recomendaciones que desea hacer con respecto al proyecto.

- ***Colaboración con el organismo patrocinante.***

- ***Respaldo que necesita.*** Exponga el respaldo (profesional y personal) que necesita.

NOTA: Agregue los Logros y Problemas a todo Plan de Trabajo, **salvo** el primero.

- ***Logros.*** Describa los logros de la más reciente etapa del Plan de Trabajo. Compare los análisis de tareas del proyecto con sus propios objetivos, establecidos en planes de trabajo anteriores. Mencione el progreso alcanzado hacia las metas, los objetivos y los hitos del proyecto. Señale también los logros personales.

- ***Problemas.*** Describa los registrados en el último período. Analice los problemas que inhiben el avance hacia las metas, los objetivos y los hitos del proyecto. Analice los problemas que está padeciendo en cuanto a colaboración con el organismo patrocinante, aptitudes técnicas, integración cultural, perfeccionamiento del idioma, salubridad y seguridad personal.

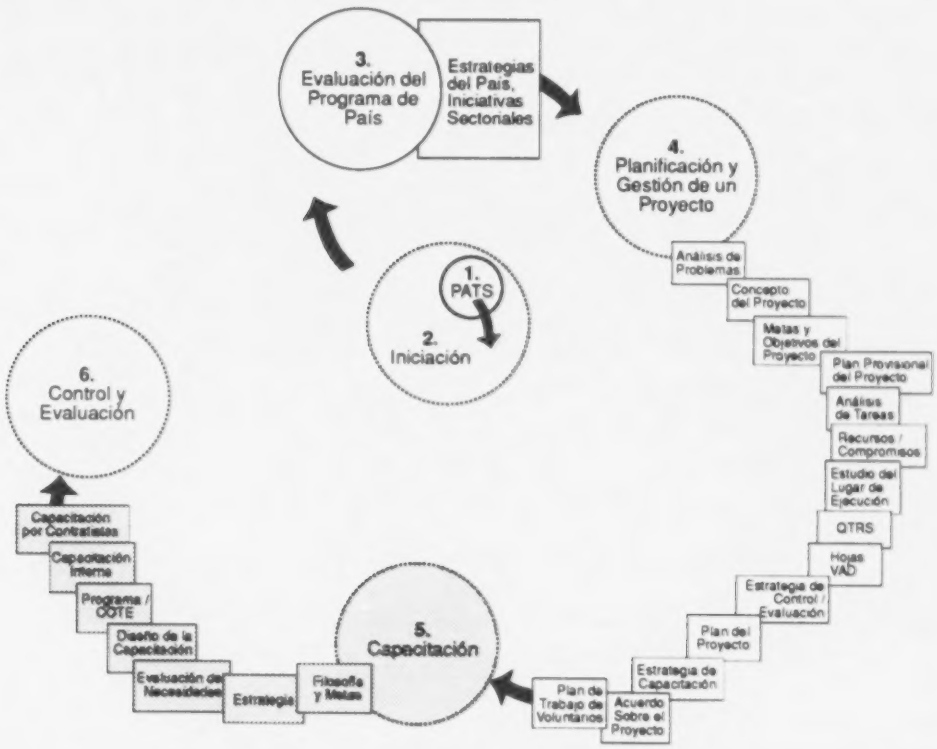
- ***Comentarios adicionales:***

Puntos clave

- Antes de tratar de hacer frente a un problema, analice sus causas, alcance y consecuencias, y determine si se puede enfrentarlo en el contexto de las metas, criterios y posibilidades del Cuerpo de Paz.
- Elabore un concepto de proyecto, o reafirme uno existente, sobre la base de un estudio de la factibilidad del proyecto, su potencial a los efectos de una labor de colaboración y enfoques alternativos.
- Transmita toda la información que haya obtenido hasta la fecha a través de las restantes actividades de planificación que definan los rasgos específicos del proyecto.
- Elabore metas, objetivos y tareas del proyecto, en que se definan y enfoquen los mismos de modo de poner de manifiesto una relación precisa, progresiva.
- Elabore o afirme metas y objetivos del proyecto, mediante el aporte de todos los afectados por el proyecto.
- Tómese el tiempo necesario para redactar un plan preliminar del proyecto; así economizará tiempo en varias tareas futuras.
- El análisis de tareas influye mucho sobre el reclutamiento, la colocación, la capacitación y el éxito global del proyecto. Por lo tanto, trabaje con los participantes clave para realizar un análisis de tareas exhaustivo y preciso.
- Comience a dar forma y contenido al proyecto identificando todos los recursos necesarios para el mismo (humanos, financieros, materiales, servicios), obteniendo el compromiso de las diversas fuentes de recursos de llenar esas necesidades, y elaborando un cronograma de necesidades de esos recursos.
- Elija el lugar de ejecución más adecuado para el proyecto y para su(s) Voluntario(s) visitando el lugar y realizando un estudio detallado de la situación de la comunidad, las condiciones relativas al proyecto y las condiciones de trabajo y de vida de los Voluntarios.
- Prepare una estrategia de control y evaluación del proyecto en esta etapa de planificación, para asegurarse de que se cuenta con los recursos a medida que se necesitan.
- Efectúe proyecciones oportunas y pedidos de Voluntarios que sean realistas y se adecuen al proyecto.
- Finalice su Plan de Proyecto: haga de él un documento detallado sobre la historia de la planificación del proyecto, y un documento viviente que se actualizará a lo largo del proyecto. El Plan del Proyecto se usará como guía durante toda la vida del proyecto, y como ejemplo para la preparación de otros proyectos.

- Programe la estrategia de capacitación con el aporte del personal de programación y del de capacitación. Conecte directamente la estrategia de capacitación con el plan del proyecto.
- Haga que se celebre el Acuerdo de Proyecto con el país anfitrión, para asegurarse de que tanto el Cuerpo de Paz como el país anfitrión comprenden sus funciones, responsabilidades y compromisos respectivos.
- Elabore un Plan de Trabajo del Voluntario, para guiar a éste con respecto a las tareas del proyecto y crear un instrumento de control del Voluntario.

Sección 5:
Capacitación



✣ Temas:

- Panorama general
- Filosofía de la capacitación del Cuerpo de Paz
- Metas de la capacitación del Cuerpo de Paz
- Planificación de la capacitación
- Planificación y ejecución de la capacitación interna
- Coordinación de instructores
- Puntos clave

BEST COPY AVAILABLE

Panorama General

Capacitación se refiere a todas las actividades de aprendizaje que suceden en el curso del compromiso de un Voluntario con el Cuerpo de Paz, comenzando con la fase de ubicación hasta la Conferencia del Cierre del Servicio. La capacitación es una parte importante de la experiencia de los Voluntarios del Cuerpo de Paz. *A través* de la capacitación se comprende la importancia de mejorar las aptitudes de los aspirantes a lo largo de sus asignaciones. La calidad de la capacitación está en relación directa con el éxito del proyecto. Para asegurar la calidad de la capacitación es *esencial* que se consiga la colaboración del personal del Cuerpo de Paz, el organismo anfitrión, el organismo coparticipante, los instructores contratados y los Voluntarios.

La capacitación es una tarea continua que comienza con los contactos iniciales y las sesiones de Orientación Previa a la Partida y se continúa con la Capacitación Interna Previa al Servicio, la Capacitación durante el Servicio y la Conferencia de Cierre de Servicios. Aunque, por lo general, se piensa en la capacitación como si sólo constara de eventos específicos, también implica aprendizaje a través de contactos informales y actividades de salud y seguridad que forman parte del turno de servicio del Voluntario.

La asignación de responsabilidades para la capacitación varía mucho dentro del Cuerpo de Paz. *Por ejemplo*, un país puede tener personal llevando a cabo tareas de capacitación bajo la dirección de una persona encargada de programación y capacitación (PTO). Otro país puede asignar las responsabilidades de un PTO a varios directores (APCD) u otro personal. La capacitación puede ser llevada a cabo por personal contratado que coordine las actividades bajo la dirección del personal del Cuerpo de Paz.

Antes de comenzar esta sección, póngase en contacto con otros miembros del personal del país que se le ha asignado. Averigüe quién está a cargo de la capacitación, si se hace con personal contratado o en forma combinada. Esa información le ayudará a comprender la Sección Cinco.

Esta sección lo guiará para comprender la filosofía y los objetivos del ciclo de capacitación, y en ella se describen los pasos más importantes referentes a la planificación de los programas de capacitación. Los dos sistemas que conforman el ciclo de preparación de los Voluntarios – capacitación interna y capacitación con instructores contratados – están descriptos en detalle, con sus pautas y procedimientos.

La clave del éxito de la capacitación está en la integración de las actividades de capacitación y la planificación del proyecto.

Filosofía de la capacitación del Cuerpo de Paz

¿Cuáles son los conceptos filosóficos en que se basan todos los programas de capacitación del Cuerpo de Paz? Cualquiera sea el documento de capacitación de referencia, es probable que Ud. encuentre los conceptos comunes que se resumen a continuación:

- En la capacitación debe haber *colaboración*.
- Las actividades de capacitación deben estar *integradas* entre ellas y con la planificación del proyecto.
- La capacitación es un *esfuerzo continuo*, que comienza con la asignación del cargo y termina con el cierre del servicio.
- La capacitación consta de cuatro *componentes* principales: técnicos, interculturales y comunitarios, lingüísticos, y de salud y seguridad personal.
- Se deben capacitar Voluntarios en competencias determinadas para que adquieran *los conocimientos, aptitudes y actitudes* necesarias para el proyecto.
- Los esfuerzos de capacitación debe basarse en principios de aprendizaje *experimental y aprendizaje del adulto*.
- Los esfuerzos de capacitación se basan en *metas* que se aplican a cada programa y evento de la capacitación.

Todos estos puntos representan la filosofía de la capacitación del Cuerpo de Paz. A medida que pasa por la etapa de Capacitación Previa al Servicio (PST), donde se conducen evaluaciones de los programas de capacitación o se completa cualquier otra tarea, incorpore estos conceptos a su trabajo. La preparación de los Voluntarios del Cuerpo de Paz merece nuestros mejores esfuerzos.

Metas de capacitación del Cuerpo de Paz

A pesar de que la capacitación para las asignaciones de los Voluntarios varía mucho según las necesidades del proyecto, hay metas comunes a todos los programas y eventos de capacitación. Esas metas comunes, que fueron elaboradas por los instructores del Cuerpo de Paz, son las siguientes:

1. Proporcionar a los Voluntarios y aspirantes las aptitudes básicas, técnicas, interculturales y comunitarias, lingüísticas, de seguridad y salud personal para que puedan servir eficientemente mientras viven y trabajan de manera productiva y positiva junto a la gente del país anfitrión.
2. Ofrecer un modelo de aproximación al desarrollo por intermedio de la capacitación, que promueva el pensamiento crítico, la creatividad en la solución de problemas, recopilación y análisis de información, flexibilidad, paciencia, profesionalismo y autosuficiencia.
3. Desarrollar en los Voluntarios aptitudes firmes que les permitan desempeñarse con eficiencia para ayudar a otros a definir y solucionar problemas.
4. Ayudar a los Voluntarios a comprender el proceso de desarrollo incluyendo la participación de mujeres en el proceso.
5. Demostrar el valor y los métodos para compartir conocimientos.
6. Mejorar la capacidad de relacionarse positivamente con sus compañeros de trabajo y el personal de contrapartes.
7. Acrecentar el conocimiento y la comprensión por parte de los Voluntarios de la misión del Cuerpo de Paz, como así también del Cuerpo de Paz en general, y de las políticas específicas del país donde han sido asignados.
8. Proveer a los Voluntarios con maneras para que puedan mejorar el proceso de comunicación mediante el uso de habilidades auditivas, retroalimentación y comunicación no verbal.
9. Proveer a los Voluntarios con habilidades efectivas para lograr la transición a una nueva cultura mediante la observación, recopilación y corroboración de datos, como así también las expectativas de los otros en relación al trabajo técnico.
10. Proveer a los Voluntarios con aptitudes que les permitan enfrentar la soledad, el aislamiento y las tensiones eficientemente al mismo tiempo que conocen las nociones básicas sobre nutrición, higiene, salud y seguridad personal.

11. Asistir a los Voluntarios en la comprensión de su misión técnica y en el desarrollo de las aptitudes necesarias para llevar a cabo sus tareas.

12. Brindar a los aspirantes una idea clara de lo que se espera de ellos como Voluntarios, permitiéndoles que establezcan sus propias metas personales y profesionales y que midan ellos mismos sus progresos respecto a esas metas.

13. Asistir a los Voluntarios en el Cierre de Servicios, facilitando su regreso a los Estados Unidos.

14. Exponer a los Voluntarios a la realidad de lo que significa ser un Voluntario.

15. Desarrollar en los aspirantes una conciencia con características que les ayudará a vivir y trabajar eficientemente.

Planificación de la Capacitación

Hay varias consideraciones que hacer antes de que la capacitación pueda ser llevada a cabo. *Por ejemplo*, la estrategia desarrollada durante la etapa de planificación del proyecto debe ser revisada y actualizada. Se deben identificar los eventos clave, seleccionar el enfoque de la capacitación, evaluar las necesidades, redactar las metas y objetivos, y diseñar el contenido y los materiales para cada evento. La planificación para el entrenamiento se hace en varios meses, y tal como la fase de planificación de los proyectos, cambia a medida que se reúne más información.

La satisfacción de las necesidades de capacitación de un grupo de aspirantes/Voluntarios no se puede lograr aisladamente. A medida que usted desarrolla el plan, colabore con el instructor o el PTO encargado de capacitación en el país. Hay que compaginar los presupuestos, coordinar el personal, organizar los recursos. La metodología general de capacitación del país, actualizada todos los años, exige la cooperación de todo el personal y de los representantes del organismo anfitrión para asegurar la integración en todos los puntos y a todos los niveles del proceso.

Actualización de la estrategia de capacitación

Durante la planificación del proyecto, usted u otra persona ha desarrollado una estrategia para la capacitación de Voluntarios para dicho proyecto. Se han tomado decisiones en general con respecto a los tipos de entrenamientos necesarios, las partes responsables, las restricciones presupuestarias, y el momento oportuno para la capacitación. A medida que el comienzo del proyecto se avecina, se hace conveniente actualizar y clarificar la estrategia de entrenamiento. Vuelva a la página 137 en la Sección Cuatro y actualice los puntos cubiertos allí con cualquier nueva información que usted tenga.

Para proyectos en desarrollo, revea la documentación previa (estrategia, planes, metas y objetivos, evaluaciones) para actualizar y clarificar la estrategia de capacitación.

Cuando actualice la estrategia de capacitación, tenga en cuenta los siguientes estándares establecidos por miembros experimentados del personal de capacitación.

Estándares para la estrategia de capacitación

A medida que usted gana experiencia, también gana confianza en la planificación, implementación y evaluación de la estrategia de capacitación para cada grupo de Voluntarios.

- *Tome las medidas necesarias para entrelazar todas las fases de la capacitación.*

  Existen muchas maneras para relacionar los distintos tipos de entrenamiento entre sí.

  - Relacione los objetivos para un tipo de evento de capacitación con los objetivos de otro. Los objetivos del PST, *por ejemplo*, se pueden relacionar con los objetivos de IST. Debe ser una progresión natural.
  - Indague a los Voluntarios sobre sus necesidades de entrenamiento.
  - Utilice las evaluaciones de un PST como ayuda para diseñar un IST; o de IST anteriores para diseñar un PST. Determine a través de las evaluaciones las áreas débiles en los programas de capacitación y corríjalas para el próximo evento.

- *Mantenga al tanto al país anfitrión.*

  - Pida a los representantes del organismo anfitrión que revisen el plan de capacitación, su diseño general, el calendario de eventos y los reportes finales.
  - Obtenga asistencia del organismo anfitrión para la capacitación de los Voluntarios del Cuerpo de Paz. Representantes del organismo anfitrión (como así también otros nacionales del país anfitrión) pueden brindar parte del entrenamiento, servir como oradores invitados, o revisar una sesión de capacitación.
  - Informe regularmente al país anfitrión sobre la marcha del programa de capacitación. Provea copias de los planes desarrollados para la capacitación a modo de ejemplo.

- *Asegúrese de que la estrategia esté compuesta de los cuatro mayores componentes de la capacitación: técnica, intercultural/comunitaria, lingüística y de salud y seguridad personal.*

  - Enseñe habilidades técnicas dentro de un contexto cultural, tal como dramatizaciones que brinden a los aspirantes la oportunidad de practicar aptitudes técnicas, no aisladamente, sino en conjunción con costumbres lingüísticas y sociales.

- Aproveche temas y experiencias de aprendizaje de sesiones anteriores. Brinde generalidades acerca de los próximos pasos a seguir.
- Utilice nacionales del país anfitrión en todos los niveles de entrenamiento – como entrenadores, oradores y supervisores.

◆ *Mantenga siempre en mente el plan del proyecto.*

- Al revisar los métodos de planificación, asegúrese de que esté directamente en relación con el plan del proyecto. Mientras más fuerte sea esa unión, más efectiva será la capacitación.

◆ *Mantenga siempre en mente los resultados del análisis de tareas del proyecto.*

- Una estrategia de capacitación efectiva tiene relación directa con los resultados de los análisis de tareas del proyecto. Estos análisis proveen un panorama completo de los conocimientos y aptitudes requeridas para suplir cada tipo de asignación de Voluntarios dentro del proyecto. Esta información forma el fundamento esencial para un plan de capacitación efectivo.

◆ *Defina las competencias cuidadosamente.*

- Una competencia es la aptitud demostrada y observable para lograr algo. Para cada tarea, identifique las competencias individuales para llevarla a cabo.

EJEMPLO

Tarea:	Construir un sistema de suministro de agua básico.
Competencias:	El Voluntario debe tener habilidad para:
	1. Construir un sistema de captación de agua que funcione.
	2. Construir un sistema de purificación de agua con materiales locales.

- *Utilice las competencias para desarrollar objetivos de conducta.*
  - Para cada competencia individual desarrolle objetivos de conducta para que provean evidencia de que el Voluntario ha adquirido la competencia deseada.
  - Asegúrese que tales objetivos de conducta sean bien definidos para indicar cómo el observador se dará cuenta de que el aspirante ha alcanzado un objetivo mensurable u observable.

EJEMPLO:

Competencia:	Construir un sistema de captación de agua que funcione.
Objetivos de conducta:	El aspirante demuestra procedimientos efectivos para obtener las herramientas y materiales necesarios para construir el sistema. El aspirante produce un diseño operable en papel. El aspirante construye un sistema operable en un lapso de dos días.

  - Tenga en cuenta los puntos siguientes mientras usted desarrolla (o revisa) objetivos de conducta:
    - ¿Está el objetivo relacionado a la realización de una tarea identificada en el análisis de tareas del proyecto?
    - ¿Este objetivo mide sólo una competencia específica (o parte de una competencia)?
    - ¿Está el objetivo enunciado como para indicar cómo el observador se dará cuenta cuando el aspirante haya adquirido la competencia?
    - Si el objetivo contiene alguna de estas palabras, probablemente no sea un objetivo de conducta: *saber, comprender, apreciar, tener, aprehender, ser consciente de, sentir, creer.* Si está enunciado como los siguientes objetivos, probablemente sea un objetivo de conducta.

- "Usando los siguientes materiales, el aspirante construirá..."
- "Bajo las siguientes condiciones, el aspirante demostrará...."
- "Al finalizar el curso de aprendizaje, el aspirante identificará por lo menos tres....."
- "Después de la sesión de capacitación, el aspirante deberá escribir acertadamente las tres etapas de...."
- "Sin referirse a los planos, el aspirante dibujará...."

- Los objetivos de conducta apropiadamente enunciados son importantes por las siguientes razones:
  - Aseguran que los aspirantes estén preparados para reunir todos los requisitos específicos de las tareas del proyecto.
  - Clarifican al aspirante las demandas de sus asignaciones y qué se espera de ellos.
  - Ayudan a mantener la capacitación lógicamente estructurada de lo simple a lo complejo y de lo general a lo específico.
  - Brindan al aspirante resultados finales bien definidos para su logro.
  - Facilitan la evaluación del conocimiento de los aspirantes, sus aptitudes y actitudes.

¡Precaución! No *todas* las conductas de los Voluntarios pueden ser enunciadas claramente como objetivos de conducta. Aquí entran en juego su propio juicio e instintos.

◆ *Construya su estrategia de capacitación en base a los principios de aprendizaje de adultos.*

- Planifique un entorno físico que sea conducente al aprendizaje. *Por ejemplo*, arregle los asientos de la concurrencia de modo que los participantes puedan fácilmente comunicarse entre sí.
- Establezca el clima para el evento a modo de asegurar que aquellos que participen se sientan cómodos. El establecimiento de un buen ambiente es esencial en cualquier programa de educación del adulto.
- Planifique un ejercicio de autoevaluación en el que los aspirantes individualmente sean capaces de identificar la brecha entre el punto en el que se encuentran en ese momento, y a dónde necesitan (y aspiran a) llegar para afirmar que han adquirido las competencias identificadas.
- Incorpore datos de los participantes a los objetivos de la actividad de capacitación para que ellos se sientan activamente incorporados en el proceso de aprendizaje.

- Incorpore datos de los participantes a la secuencia de experiencias de aprendizaje para adquirir los objetivos, poniendo énfasis en los métodos de aprendizaje por acción – ejercicios de simulación, dramatización, problemas casuales, y otras actividades de resolución de situaciones.
- Incluya la evaluación mutua entre los participantes y el entrenador sobre el progreso de los aspirantes en el cumplimiento de los objetivos.
- Aproveche el conocimiento, las aptitudes y la base cultural de los participantes.

◆ *Acceda a los recursos disponibles que puedan ser usados para la capacitación.*

Ver Sección Cuatro, página 102, "Identificación de necesidades de recursos y compromisos".

- Sabiendo de qué recursos se puede disponer y de cuáles no, le ayudará a planificar y diseñar un plan de capacitación más realista.

Identificación de los eventos clave en la capacitación

Los siguientes eventos clave se encuentran incorporados dentro de la mayoría de las estrategias para grupos de aspirantes y Voluntarios. Para explicaciones breves de cada uno vea la Sección Uno, página 7, o el Glosario (Sección Siete). Agregue más detalles a los planes para cada evento a medida que obtenga más información.

1. Capacitación Estadual (SST)
2. Orientación Previa a la Partida (PDO)
3. Capacitación Previa al Servicio (PST)
4. Capacitación en Terceros Países (TCT)(no se ofrece a todos los grupos; ver definición)
5. Capacitación en Servicio (IST)

¡Atención! Los recursos de IST deben ser distribuidos equitativamente entre los distintos proyectos en la medida de lo posible.

6. Conferencia de la Mitad de Servicio (MSC)
7. Conferencia de Cierre de Servicio (COSC)

Ubique los eventos de la capacitación en el calendario de planificación anual.

Selección del enfoque para la capacitación

Hay dos formas de encarar la capacitación en el Cuerpo de Paz: capacitación interna o con una firma contratista. La capacitación interna es planificada e implementada por miembros del plantel del Cuerpo de Paz. La segunda es planificada y administrada por personal del Cuerpo de Paz pero llevada a cabo por expertos contratados por el Cuerpo de Paz. La forma de encarar que se elija dependerá de la disponibilidad y experiencia del plantel del Cuerpo de Paz, las necesidades específicas del proyecto, el nivel de destreza de los aspirantes y las limitaciones del presupuesto.

En algunos casos, el contratista maneja todos los eventos de la capacitación para un grupo de Voluntarios. En otros casos, se usa una combinación de ambos. El contratista participa de eventos específicos (PST, *por ejemplo*) o de parte de un evento (capacitación técnica en un PST).

Existen ciertas responsabilidades que el personal del Cuerpo de Paz asume para ambos tipos de capacitación. Entre ellas, la conducción de la determinación de necesidades y la identificación de metas y objetivos de un evento de capacitación. En algunos países, el personal del Cuerpo de Paz también desarrolla el modelo de la capacitación. En otros, el contratista es el responsable por dicho modelo. Siguen a continuación las explicaciones de estas responsabilidades. El resto de la sección se divide en los dos modos de encarar el entrenamiento: capacitación interna y capacitación por una firma contratista.

Determinación de las necesidades

Las siguientes actividades le ayudarán a determinar las necesidades de entrenamiento para un grupo de Voluntarios. Este proceso es conocido como investigación previa a la capacitación en muchos países.

- Revise el plan del proyecto, los VAD y los análisis de tareas.
- Hable con otros miembros del personal de campo (*por ejemplo* con el APCD). Invite a funcionarios del organismo del país anfitrión, y a Voluntarios para obtener información.
- Visite sitios actuales y potenciales.
- Revise los reportes relacionados.
- Revise los cuestionarios previos a la capacitación (PTQ) para el PTS. (Vea muestra en el Apéndice).
- Revise las sugerencias de los informes trimestrales y de las visitas in situ para los IST.
- Documente las conclusiones del estudio de necesidades. Recurra al Apéndice por muestras.

Desarrollo de metas, competencias y objetivos de conducta

La información que usted obtenga de la evaluación de necesidades le ayudará a diagramar las actividades de capacitación. Para cada evento de capacitación se redactarán las metas, competencias y objetivos de conducta por escrito.Las metas, las competencias y los objetivos deben estar en concordancia directa con las del proyecto y las tareas del mismo. Escríbalas desde el punto de vista del Voluntario. *Por ejemplo*: Una de las metas del PST es que los aspirantes desarrollen fluidez en Swahili en el nivel intermedio de acuerdo con la escala de la Entrevista de Suficiencia Oral (OPI) ACTFL. (Véase la información sobre OPI en el Apéndice).

Vea las páginas 155 y 156 para las pautas sobre enunciado de competencias y objetivos de conducta para la capacitación.

Desarrollo de un diseño de capacitación para cada actividad grupal

Un diseño de capacitación provee información general como *por ejemplo* temas, entrenadores, fechas y lugares para el entrenamiento que representa. Incluye también las metas, competencias y objetivos de conducta descriptos anteriormente. Se debe desarrollar un diseño de capacitacion para cada actividad presupuestada, tal como el PST o el Taller de Idiomas IST. El modelo es preparado por el plantel del Cuerpo de Paz o el contratsita, dependiendo de la política interna.

Generalmente, el director del evento, con la asistencia de otras personas, como el APCD o miembros del equipo del proyecto, desarrolla el modelo. Los diseños de capacitación son completados y aprobados (típicamente por el Gerente de Capacitación y el APCD) en forma previa al desarrollo de los módulos individuales y las sesiones planificadas. Un ejemplo de modelo de capacitación se encuentra en el Apéndice.

Sugerencia de Estructura de un Diseño de Capacitación

- ✓ Generadores del diseño/fechas
- ✓ Título del programa de capacitación
- ✓ Número y nombre del proyecto
- ✓ Lugares y fechas de la capacitación
- ✓ Número de participantes del Cuerpo de Paz
- ✓ Lista de los cargos y asignaciones del personal (si se conoce)
- ✓ Presupuesto autorizado; costo por aspirante; costo por aspirante por semana
- ✓ Metas del proyecto
- ✓ Asignación de Voluntarios
- ✓ Metas de los eventos de la capacitación
- ✓ Competencias de capacitación
- ✓ Objetivos de conducta en la capacitación
- ✓ Descripción del contenido (planes de estudio y módulos) y distribución del tiempo
- ✓ Metodología
- ✓ Determinación de aspirantes y proceso de calificación del aspirante
- ✓ Determinación de la capacitación y evaluación

Luego que el modelo de capacitación ha sido desarrollado, sus tareas dependerán de si usted está preparando un tipo de capacitación interna o con personal contratado. El resto de la sección se divide en estos dos tipos de capacitación.

Planificación y ejecución de la capacitación interna

La capacitación interna requiere los esfuerzos coordinados de varios miembros del personal del Cuerpo de Paz como así también de representantes del organismo anfitrión y de la agencia colaboradora que estén participando. Cuando los programas de capacitación son desarrollados y ejecutados por el personal del Cuerpo de Paz, éstos trabajan juntos en los diversos roles de la capacitación para lograr la transferencia de aptitudes, conocimientos y de actitudes a los Voluntarios y aspirantes.

¡El personal del organismo anfitrión es un recurso clave para la capacitación! Hágalo participar lo máximo posible en todas las etapas de la capacitación como entrenadores, asesores u otros recursos. Su participación ayuda a los Voluntarios a prepararse para sus trabajos y da continuidad a los lazos creados con el organismo anfitrión iniciados durante el proceso de planificación del proyecto.

Desarrollo de un plan de estudios de capacitación y un Calendario de Actividades de Capacitación (COTE)

Para cada evento de capacitación, se prepara *un plan de estudios* que es un esquema detallado del evento. Deben incluirse el diagrama, los objetivos de aprendizaje, las actividades y la metodología para cada sesión. El plan debe compartirse con todo el personal relacionado con la capacitación, los aspirantes y los agentes del organismo anfitrión.

El *Calendario de Actividades de Capacitación* (COTE) es otra guía útil para el proceso de capacitación. El COTE es un diagrama del evento sesión por sesión, hora por hora. En la página siguiente se muestra un COTE parcial.

GRUPO: 520-89-03 Preparación de niños y jóvenes FECHA: 24 - 29 Julio
SEMANA: tercera

	Lunes 24	**Martes** 25	**Miércoles** 26	**Jueves** 27	**Viernes** 28	**Sábado** 29	
7:30	Proyección de la evaluación de la capacitación --- Retro-alimentación	Español	Planeamiento técnico de un programa Educación física Planes de clase Recaudación de fondos	Introducción técnica en la escuela de la aldea Tiempo libre Clases de educación física	Español 1a. Charla		
9:30	Español	Medicina Gama Globulina	II-C_1; $D_{1,2}$ V-$D_{1,2}$	II-D_2 --- Revisión del Vocabulario técnico #1 I-A	Español		
11:30	POR LA TARDE						
12:30	Español	Español	Español	Español	Visita a		
2:30	Español	Español Gramática comparada	Español Vocabulario técnico	Español	PCV		Final del período de reporte
4:30							

Preparación del plan de estudios, módulos y plan de las sesiones de cada actividad de la capacitación

Para cada actividad debe desarrollarse *un plan de estudio* que se redactará en forma resumida. Para desarrollar planes de estudio para actividades de la capacitación, comience con las materias más importantes o los componentes ya identificados en el diseño y en el resumen de la capacitación.

Por ejemplo, un típico PST necesita un plan para cada componente importante: técnico, lingüístico, intercultural/comunitario, y salud y seguridad personal. Cada actividad del plan debe ser diseñada en consonancia con los planes de estudios de otros componentes dentro del diseño de la capacitación. Esta interrelación es necesaria para asegurar la integración de los componentes y el cumplimiento de las metas y objetivos generales del proyecto.

A medida que usted revisa los materiales, busque signos de capacitación *integrada*. Identifique los puntos en que los módulos se vinculan entre sí. Busque los "puentes" entre las actividades de capacitación. A continuación se presentan algunos ejemplos de actividades integradas.

- *Integración lingüística e intercultural/comunitaria* – Estudie y revea los saludos básicos, diálogos y ceremonias antes de partir hacia la aldea.
- *Integración técnica, lingüística e intercultural* – Planifique situaciones para dramatización en las que los aspirantes representen roles y practiquen sus conocimientos idiomáticos a la vez que representan los roles de líder de la comunidad, de Voluntarios, de beneficiarios y representantes del organismo anfitrión para discutir las tareas del proyecto.
- *Desarrollo personal, integración lingüística e intercultural* – Haga que los aspirantes practiquen sus conocimientos idiomáticos mientras asisten y participan en los eventos y actividades locales.

Los planes de estudio para los IST varían de acuerdo con las necesidades de cada voluntario y sus asignaciones, pero la mayoría muestra vinculación con los de los PST.

Los componentes típicos de un IST incluyen:

- Talleres de Idioma (de dos a diez días).
- Talleres Interculturales (de uno a cinco días).

- Talleres Técnicos (de uno a diez días).
- Capacitación de Supervisor o Colaborador/Contraparte (de uno a tres días).

Los componentes individuales típicos de un IST incluyen:

- Enseñanza de idioma
- Entrenamiento individual (aptitudes técnicas)
- Participación en la capacitación patrocinada por el país anfitrión
- Estudio o investigación individual
- Orientación por parte del personal local (el APCD, *por ejemplo*) durante las visitas in situ, o por correspondencia

Componentes del plan de estudio

Para desarrollar los planes de estudio de los distintos componentes de una actividad de capacitación, se dará orden de prioridad a las metas y objetivos de cada evento en base a la evaluación de las necesidades y el análisis de tareas. Luego establezca las prioridades en las áreas de contenido en orden de importancia y según los principios de educación del adulto e integración de los componentes. Una vez establecidas las áreas de mayor importancia comience a desarrollarlas en módulos que relacionen cursos con contenidos similares. A partir de cada módulo elabore sesiones con actividades específicas, horarios y métodos para cada presentación. Ejemplos a continuación.

PLAN DE ESTUDIOS		
Módulo A	*Módulo B*	*Módulo C*
Sesión 1	Sesión 1	Sesión 1
Sesión 2	Sesión 2	Sesión 2
Sesión 3	Sesión 3	Sesión 3
	Sesión 4	Sesión 4
	Sesión 5	

Módulos de capacitación

A continuación un bosquejo de módulos del País A. Ver en el Apéndice el ejemplo en detalle.

Ejemplo del País A: Conservación de suelos, clases y actividades (146 horas)

Nombre, Duración y Ubicación	**Objetivos del Ciclo**
Primer día. Viaje de estudios - experiencia del cultivo en laderas: 6F (incluido en horas de extensión)	II.1,3
Proyección de diapositivas sobre la erosión del suelo; fuerzas de la erosión; como motivar a los campesinos: 1C	II.1-4
Medición del declive: 1F	II.7-8
Construcción, calibrado y operación de una estructura en A y nivel de agua: 3F	II.9-14
Relevamiento topográfico y diseño de un plan de conservación: 4F	II.10-13
Planificación y ejecución de proyectos de conservación: 2C	II.4,16-17
Proyecto de represa en la curva de nivel para una granja con compuertas y acequias: 48F	II.5-6,15
En una granja, proyecto con compuertas: 16F	II.15
En una granja, proyecto sin compuertas: 23F	II.15
En una granja: proyecto de terrazas escalonadas: 48F	II.15
Siembra de una parcela experimental para cubrir con abono vegetal el cultivo a fin de recuperar y proteger el suelo: 6F	II.20
Siembra en la curva de nivel realizada como parte de la producción de maíz y granos: 8F	II.18
Sistema de maíz/abono vegetal realizado como parte de las practicas de producción de maíz y frijoles: 3F	III.B.5.p-r

Del plan y diseño de capacitación de Hillside AG, Dave Leonard, PSC.

Plan de una sesión de capacitación

A continuación, se da un ejemplo de un plan de clase, tomado de un método preparado para el país B. Ver ejemplo completo en el Apéndice.

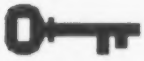
Ejemplo del País B
Tema de la sesión: Redacción de Metas y Objetivos

Metas de la sesión:	Al finalizar esta sesión usted estará capacitado para:
	1. Explicar el propósito de metas y objetivos.
	2. Redactar los objetivos completos.
	3. Corregir la redacción de objetivos cuando no estén claramente expresados.
	4. Describir cómo utilizará los objetivos en sus enseñanzas.
Razonamientos:	A pesar de que muchos instructores no redactan objetivos, todo buen docente tiene muy claro el fin que se persigue en cada clase. Saber específicamente lo que quiere que aprendan sus alumnos le ayudará a planificar cada clase; le proporciona un centro de atención, sugiere un tipo de práctica guiada, permite verificar el nivel de comprensión durante la clase, y anticipa un nivel de evaluación justo al terminarla. Conviene introducir una breve apreciación sobre lo que debe ser un buen objetivo y llevar a cabo un debate abierto sobre el modo de utilizarlo.
Actividades de los participantes	1. Participe en clases sobre objetivos con pocos alumnos.
	2. Corrija y redacte nuevamente objetivos poco claros.
	3. Analice la aplicación práctica de objetivos en su clase.
Preparación	1. Lea los OBJETIVOS PARA LA INSTRUCCION, TECNICA. pp.48-51
	2. (Opcional) Lea las páginas 77,78 y 81-83 en el "Teacher Training Reference Manual del Cuerpo de Paz".
Nota	Comience a aplicar objetivos en la micro enseñanza.

Antes de preparar su material didáctico, averigüe qué se consigue. Tal vez pueda actualizar y ampliar planes de estudio, módulos y lecciones que ya están hechos. Pregunte a ICE que material hay; consiga material prestado de otros países donde el Cuerpo de Paz tiene programas. Pida consejo a los especialistas sectoriales de OTAPS.

Para facilitar la recuperación de materiales, rotule y archive el material de enseñanza didáctico en forma organizada. Un resumen bien diseñado y fácil de ubicar ahorra tiempo y trabajo al próximo grupo de voluntarios. Comparta información con otros miembros del personal local y con el Cuerpo de Paz en otros países. Actualice periódicamente los ficheros para eliminar material desactualizado o que no se usa.

Organización del Taller de Capacitación de Instructores (TOT)



Para que un programa de capacitación sea eficiente e integrado necesita que el personal esté comprometido con las metas y la filosofía del Cuerpo de Paz. El *Taller de Capacitación de Instructores* del Cuerpo de Paz (TOT) es un vehículo excelente para lograr ese cometido. El taller por lo general dura siete días como mínimo, y cuenta con la asistencia del Gerente de Capacitación, los coordinadores, los instructores de idiomas, otros instructores y personal de apoyo que designa el Gerente de Capacitación. Si no se puede llevar a cabo un taller grupal, se hacen arreglos para sesiones individuales. Por lo general el taller se lleva a cabo un mes antes de un PST.

Contenido de un Taller de Capacitación de Instructores (TOT)

Los instructores del Cuerpo de Paz aportan a su cargo diversos niveles de experiencia y de aptitudes. Mediante el taller del TOT un grupo heterogéneo de instructores puede transformarse en un equipo bien integrado con metodologías comunes. Las áreas de contenido habituales de un taller de un TOT incluyen por lo general:

- Metas y criterios de capacitación del Cuerpo de Paz - pautas mínimas para el programa de capacitación

- Realidades del Cuerpo de Paz en ese país - metas, historia, organización, criterios, pasos de capacitación y programación.
- Principios y métodos de aprendizaje experimental para adultos, incluyendo modos de adaptar los planes a las necesidades de cada aspirante.
- Conceptos y ejemplos de capacitación integral
- La estrategia de capacitación
- Similitudes y diferencias interculturales entre los Estados Unidos y el país anfitrión
- Técnicas de aptitudes interpersonales y de orientación para ofrecer retroalimentación positiva y negativa a los aspirantes.
- Normas de grupo.
- El proceso de evaluación del aspirante.
- Requisitos y sistema para la presentación de informes.
- Hojas VAD, análisis de tareas, y perfil del grupo.
- Práctica de sesiones didácticas y de retroalimentación.
- "Guias de desempeño Profesional" (Ver Apéndice).
- Sistemas de evaluación.

El Taller de Capacitación de Instructores tiene un tiempo limitado. Con todas las necesidades a cubrir, no queda tiempo para perfeccionar las aptitudes de los instructores y del resto del personal. Los instructores deben ya dominar las aptitudes técnicas que deben transmitir a los aspirantes, como puede ser de llevar la contabilidad en español.

Recursos disponibles para el Taller TOT

Busque recursos en el catálogo ICE. Vea las sugerencias que se proponen en el Apéndice.

Se debe redactar un informe, en el que se compilarán los resultados de cada taller. Los informes de TOT son valiosos recursos para planificar futuros talleres.

Procedimientos para la Designación de Personal - elaboración y ejecución

El informe IPBS (Fase Dos) es la fuente principal de normas para la designación de personal y presupuestos para cada ciclo de capacitación. La información de este informe anual brinda una base para elaborar y ejecutar los *procedimientos de designación de personal* para el programa de capacitación.

Funciones y Responsabilidades

En algunos países, el cargo clave responsable de la capacitación requiere una persona trabajando a tiempo completo, mientras que en otros puede ser de tiempo reducido o periódico. A veces hay que redistribuir la carga de trabajo para encarar la capacitación, lo cual implica que el encargado de la misma puede ser el APCD o bien un Encargado de Capacitación y Programación (PTO). A este puesto clave se lo denomina *Director* de Capacitación del Proyecto, Gerente de Capacitación o Supervisor de Capacitación, según el país.

Sin importar quién conduzca y maneje la estrategia global de adiestramiento y los programas de capacitación individuales, esta persona se relaciona con individuos que tienen actuación dentro de la capacitación, tanto dentro como fuera del país.

A continuación se describen brevemente algunas de las *funciones y responsabilidades* del personal de capacitación del PST, comenzando por el Gerente de Capacitación. Descripciones completas aparecen en el Apéndice de este manual. Utilice las descripciones y las listas en el Apéndice como guías cuando desarrolle obligaciones específicas y tareas para el personal de capacitación del proyecto. Las funciones y responsabilidades de otros eventos del adiestramiento (los IST, *por ejemplo*) varían de acuerdo con las necesidades de cada grupo de Voluntarios.

¡Atención! La persona elegida para el desempeño de cada función debe tener la experiencia y los antecedentes necesarios para poder cumplir con las tareas asignadas. Poseer experiencia como Voluntario o instructor en otro programa es de gran valor, pero ello no garantiza que la persona pueda cumplir con las tareas necesarias del programa que usted está planificando.

Gerente de Capacitación. El Gerente de Capacitación es responsable por la dirección general, la conducción, administración y coordinación de todo el Programa de Capacitación Previa al Servicio. El o ella es la persona con mayor responsabilidad para dirigir las actividades de aprendizaje y de controlar el rendimiento del personal docente. El Gerente de Capacitación también constituye un vínculo entre la rama de entrenamiento y el encargado de capacitación del Cuerpo de Paz dentro del país, el personal, los ex-voluntarios que brindan servicios auxiliares, y las agencias del país anfitrión.

Coordinador Técnico. El Coordinador Técnico es el miembro del personal del PST responsable del diseño detallado, coordinación, implementación y evaluación de los componentes técnicos del PST. El o ella ofrece a los aspirantes una sucesión bien escogida de actividades didácticas integradas para desarrollar conocimientos, aptitudes, y actitudes que faciliten el desempeño eficaz de sus asignaciones dentro del proyecto.

Coordinador Lingüístico y Cultural. El Coordinador Lingüístico y Cultural es un miembro del personal del PST encargado de planificar, ejecutar y evaluar el programa lingüístico y cultural dentro del marco global del programa de capacitación.

Instructor Lingüístico y Cultural. El Instructor Lingüístico y Cultural es el encargado de planificar, ejecutar y evaluar el esquema diario de actividades de aprendizaje de idioma para los aspirantes. El o ella también representa para éstos una fuente de información cultural.

Asistente Administrativo. El Asistente Administrativo se encarga del manejo administrativo y logístico del Servicio de Capacitación Previa al Servicio. En colaboración con otros miembros del personal y con el Gerente de Capacitación, prepara los lugares para el PST; maneja la distribución, el mantenimiento y el inventario de los suministros y provisiones bajo su responsabilidad; fija el presupuesto del PST; maneja la caja chica para gastos menores, la distribución de asignaciones y otras formas de pago; y desempeña otras funciones auxiliares de carácter logístico y administrativo. Además, el asistente administrativo prepara los documentos necesarios, dirige y supervisa al Conductor de Vehículos y al Personal de Cocina y toma parte en las actividades del personal.

Personal Auxiliar. Cada PST conlleva deberes y tareas que son responsabilidad del personal auxiliar. Está compuesto por los siguientes cargos:

- El *Secretario del Programa de Capacitación* es el encargado de los servicios de oficina en el sitio de adiestramiento. Es responsable de ciertas obligaciones del Asistente Administrativo cuando éste está ausente.

- El *Jefe de Cocina* es responsable por la obtención y preparación de alimentos, los que sirve al personal y a los aspirantes en forma higiénica y puntual. El o ella rinde cuentas al asistente administrativo y supervisa a los cocineros auxiliares y a otros ayudantes de cocina con el fin de satisfacer las necesidades del servicio de cocina para el personal del PST y los aspirantes.

- El *Conductor de Vehículos/Oficinista* presta servicios de conductor al personal del PST y a los aspirantes cuando así lo dispone el Asistente Administrativo, previa aprobación del Gerente de Capacitación. Cuando el tiempo lo permite, también ayuda al Secretario con algunas tareas de oficina, como sacar fotocopias.

Ejecución de tareas administrativas y logísticas

Antes de comenzar el programa de capacitación, se deben completar tareas administrativas y logísticas. Se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- *Lugar y oficina de capacitación* – Bajo esta categoría se encuentran los problemas relacionados con la accesibilidad del lugar, espacio y suministros adecuados para las sesiones, sistemas de seguridad y de correos.
- *Presupuesto para la capacitación* – Abarca todo lo relacionado con la distribución de fondos, capacitación sobre asuntos presupuestarios y un sistema para las rendiciones fiscales.
- *Manejo administrativo de los bienes y archivos* – Cubre el mantenimiento de la propiedad y el registro de todos los bienes, suministros y servicios.
- *Comunicaciones* – Este grupo de responsabilidades incluye información sobre la comunicación en casos de emergencia, evacuación y sistema de correos.
- *Transporte* – Incluye lo referente al traslado de aspirantes, personal y suministros al local de entrenamiento y reglamentos sobre el uso de vehículos.
- *Alojamiento* – Todo lo relacionado a la accesibilidad del alojamiento desde el local de entrenamiento al tipo de instalaciones donde éste se lleva a cabo.
- *Alimentación* – Abarca la pensión alimenticia y arreglos con el hotel o con las familias anfitrionas sobre la provisión de alimentos.

Ya que los planes más precisos pueden estropearse debido a circunstancias imprevistas, trate de prever por adelantado la mayor cantidad de detalles posible. Esto ayudará a prevenir inconvenientes innecesarios que podrían interferir con el desarrollo del programa de capacitación.

En el Apéndice hay listas de control para facilitar el cumplimiento de tareas bajo cada categoría.

Control y evaluación de capacitación interna

¿Cuáles son las partes del programa de capacitación que deben ser controladas? Cuando los aspirantes alcanzan la capacidad programada, ¿significa eso que todas las partes del programa funcionan bien? ¿Cómo puede usted determinar si un instructor ha transmitido sus conocimientos eficazmente? Antes de que comience el adiestramiento, dedique algún tiempo a la definición de estos puntos. Ello implica que usted debe planificar el sistema para el *control y evaluación del programa de capacitación.*

En la Sección Seis se dan detalles sobre cómo planificar y ejecutar un sistema de control y evaluación. Muchas de las técnicas que allí se explican se pueden aplicar tanto a los programas de capacitación como a los proyectos. Los seis pasos para hacer una evaluación descriptos en la Sección Seis se refieren directamente a los programas de capacitación y a la planificación y gestión de proyectos. El control y la evaluación son componentes esenciales de todas las actividades de programación y capacitación.

Una evaluación apropiada y bien documentada y un sistema de control aplicable a cada etapa de la capacitación resultan esenciales para los siguientes fines:

- para evaluar la calidad e importancia de nuestra capacitación
- para establecer mejores pautas, políticas y métodos para la capacitación
- para planificar ciclos de capacitación más efectivos en el futuro
- para hacer una mejor distribución de recursos
- para ofrecer a los Voluntarios la mejor preparación posible

Al controlar y evaluar programas de capacitación, hay muchas áreas importantes que considerar: integración y enlace de las diversas etapas en el proceso de capacitación, logística, desempeño de aspirantes y rendimiento del personal/instructores. Al contemplar cada uno de estos aspectos, determine las formas de control *durante* la capacitación, *al final* de la capacitación y *a través* de seguimiento. De esta manera usted tendrá un panorama general y continuo de lo que está sucediendo en el proceso de capacitación. Si se detectaran problemas, se podrán corregir antes que sea demasiado tarde.

Identificación de áreas de especial atención

Echemos un vistazo a las áreas clave en que deben enfocarse el control y la evaluación de un programa de capacitación.

Integración de la capacitación

Si usted ha leído más de una o dos páginas de este manual o de otra publicación reciente del Cuerpo de Paz, el término *integración* le es familiar. El Cuerpo de Paz – desde el personal de la Sede en Washington hasta el personal local en cualquier país – reconoce la importancia de planificar e implementar los proyectos como un todo mas bien que en partes separadas. Los planes de desarrollo del Cuerpo de Paz deben integrarse con los del país anfitrión; las asignaciones de los Voluntarios deben integrarse con las metas y objetivos del proyecto; *planificación debe integrarse con capacitación.*

Al llevar a cabo el control de los PST y de IST busque siempre evidencia contundente de que los dos estén entrelazados. Se basan las actividades del IST en las discutidas en el PST? ¿Responde el IST a las sugerencias de los aspirantes y del personal durante el PST?

Relacione las actividades de cada tipo de adiestramiento con los objetivos del proyecto. Controle y evalúe el programa teniendo siempre presentes el *enlace* e *integración* de las partes. Los Voluntarios son de gran ayuda en este punto. Ellos deberían ser capaces de identificar la progresión natural de un PST a un IST. También deberían intuir la relación obvia entre las actividades de capacitación y los objetivos del proyecto del que forman parte.

Factores administrativos y logísticos

Vuelva a la página 175, *Ejecución de tareas administrativas y logísticas.* Esta información y las listas relacionadas del Apéndice son datos valiosos a medida que usted planifica el programa de capacitación; también ayudan en las actividades de control. Use la lista a medida que va evaluando las instalaciones (el lugar y espacio para oficinas), el presupuesto, el manejo de los bienes y archivos, las comunicaciones, el transporte, el alojamiento y la provisión de alimentos para el programa de capacitación. Los talleres que se llevan a cabo podrán ser muy eficaces en la preparación para las tareas del proyecto; sin embargo, si la gente tiene hambre o tiene que esperar el autobús constantemente, pensará que el programa es un fracaso.

Desempeño de los aspirantes

La selección de Voluntarios después de un PST es una tarea muy delicada. ¿Quién debe prestar juramento? ¿Quién no? ¿Cuál es el procedimiento para determinar qué aspirantes pueden ser Voluntarios? Aún durante los IST, hay casos en que los Voluntarios con experiencia no cumplen con los requisitos. Este problema tan delicado debe enfocarse y resolverse.

La evaluación del desempeño de un aspirante (y de un Voluntario) es un tema al que el Cuerpo de Paz ha dedicado mucha atención. El efecto en la autoestima de un aspirante cuando se le despide prematuramente, así como la pérdida de un Voluntario no pueden ser sobreestimados. El personal de la Sede y de las oficinas regionales del Cuerpo de Paz han desarrollado criterios que garantizan el establecimiento y la aplicación de normas justas y estables para la evaluación del desempeño promedio de los aspirantes.

Para obtener mejor información sobre este tema, consulte el *Peace Corps Manual*, Sección 284 "Early Termination of Trainee and Volunteer Services", 7 de febrero de 1984.

Estándares de desempeño de los aspirantes. Cuando los estándares están: 1) bien documentados y 2) basados en el análisis de tareas del plan del proyecto, la evaluación del desempeño de los aspirantes es mucho más fácil. Los programas de capacitación deben basarse en las aptitudes, conocimientos y actitudes identificadas durante el análisis de tareas. Al elaborar el plan y el diseño de capacitación, se debe reconocer en el análisis de tareas los objetivos específicos de conducta y las competencias que conlleva cada actividad. Estos *objetivos de conducta y competencias constituyen los estándares de evaluación para el desempeño de los aspirantes.*

Proceso de calificación de los aspirantes. Este *proceso* varía para cada PST porque los objetivos de conducta y competencias requeridas varían según el proyecto. *Por ejemplo*, la competencias necesarias dentro de un programa de enfermería son muy distintas de las de un programa de forestación.

Existen factores, sin embargo, que permanecen constantes. Ellos incluyen la necesidad de determinar cuáles son los objetivos y capacidades de cada módulo; el porcentaje de competencias que hay que llegar a dominar en cada módulo; el plazo en que los aspirantes deben dominar las competencias; las expectativas de asistencia y participación de los aspirantes; la identificación del rol del instructor; y las técnicas de autoevaluación del aspirante.

Es esencial que los aspirantes reciban información sobre su progreso (puntos fuertes y débiles) a lo largo del adiestramiento. El Supervisor de Capacitación o el Instructor deben discutir con cada aspirante la manera de mejorar. Debe brindárseles apoyo y aliento frecuentemente.

Desempeño del personal y de los instructores

El intercambio de información con los instructores y el personal durante un programa de capacitación les ayuda a tomar decisiones fundamentadas sobre cómo adecuar el contenido, estilo y las actividades de aprendizaje para que la instrucción a los voluntarios sea más efectiva. Las pautas que deben seguirse para el desarrollo de herramientas de control del desempeño de los instructores se incluyen en el Apéndice bajo el título: *Guías de Desempeño Profesional* (Guidelines for Professional Behavior).

Reporte de los resultados

El número exacto y espaciamiento de las evaluaciones de capacitación varía según el país. Sin embargo, todos los programas cuentan con un sistema de informes para la retroalimentación de los aspirantes e instructores y los reportes de final del programa.

En el Apéndice encontrará una Hoja de Evaluación para Aspirantes. Los informes de final del programa generalmente incluyen uno que se hace *inmediatamente* al término del programa y otro con el *seguimiento* de los Voluntarios después que han iniciado sus asignaciones.

El informe de fin del programa, presentado inmediatamente luego de terminado el programa de capacitación, es redactado por el Gerente de Capacitación, con aporte de datos de todo el personal del programa. El informe debe ser breve pero debe incluir todos los detalles necesarios para entender quiénes, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo se condujo la evaluación. Las recomendaciones para cambios deben ser explicadas en forma clara. La Sección Seis contiene más detalles sobre cómo escribir un informe de evaluación.

Los informes finales y los de seguimiento son revisados por: el personal del Cuerpo de Paz a cargo de la capacitación, los APCD, el CD, los representantes de las organizaciones copartícipes, la Unidad Representante del Cuerpo de Paz y el personal de capacitación de CP/W. Guarde una copia de los informes junto con los archivos de ese proyecto con que guarde relación. Póngalos a disposición de futuros instructores. Los informes de PST son de gran valor para determinar las necesidades y el contenido de los IST.

Coordinación de la capacitación con personal contratado

El personal del Cuerpo de Paz no siempre tiene las aptitudes técnicas o el tiempo necesario para entrenar a los grupos de Voluntarios. A raíz de estas limitaciones, con frecuencia, se contratan instructores para que se hagan cargo del total o parte de la enseñanza de capacitación en los proyectos del Cuerpo de Paz.

Existen dos tipos de contratistas: Contratista por Servicios Personales, denominados PSC, y organizaciones que se contratan para rendir un servicio, denominados *contratos no personales*. En el campo, a menudo se denominan contratos o contratistas. Se elige un PSC cuando el programa de capacitación está, principalmente, a cargo del Cuerpo de Paz pero hace falta contratar un especialista en algún tema, como sería un experto en técnicas de agricultura. Se establecen contratos con organizaciones para encarar una gama mayor de actividades de capacitación, como *por ejemplo* todas las actividades de los PST, IST y COS para aspirantes y Voluntarios.

A continuación se enumeran los pasos para coordinar los dos tipos de contrato.

Coordinación del proceso de PSC

Los pasos siguientes describen las tareas básicas que requeridas para coordinar el proceso de PSC.

Paso 1: Preparación de la declaración de trabajo (SOW). El PTO prepara un breve contrato de servicios para los PST, donde se describen las obligaciones generales del cargo que se necesita.

Para los ISTs, las solicitudes iniciales para los contratos de servicios se hacen en el informe IPBS (segunda sección) siempre que sea posible. A la solicitud inicial debe seguir un informe más detallado, elaborado de acuerdo a los procedimientos de cada región.

A esta altura, el candidato para el PSC puede o no ser recomendado.

Paso 2: Remisión del contrato de servicios (SOW). El SOW se envía a la oficina regional, junto con el formulario 171 del candidato, si éste está siendo recomendado. La oficina regional (o la de país) adjunta un compromiso financiero en dólares por el contrato. Asimismo se envían el SOW y la solicitud de distribución de fondos al CP/W.

Paso 3: Negociación del contrato. La Oficina de Contratos en Washington negocia el contrato con el candidato.

Paso 4: Iniciación del contrato. El PSC se presenta a la persona que está a cargo en el país de la administración del contrato y comienza a trabajar.

Nota: La Oficina de Contratos interviene durante el tiempo que dura el contrato en el caso que surgieran disputas o problemas sobre los términos del contrato. Si el PSC es un norteamericano sus viajes se manejan a través del CP/W.

Localización de PSC

Existen varias fuentes para localizar nombres de PSC con experiencia. Tenga en cuenta los recursos locales con experiencia en la planificación y ejecución de programas de capacitación. Los instructores locales tienen conocimiento de la cultura y el idioma, lo que ayuda al enfoque integral del adiestramiento. Otras fuentes adicionales incluyen:

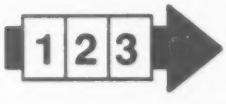
Banco de Aptitudes de OTAPS. Es una lista y descripción de personas que ofrecen recursos de capacitación. El Banco de Aptitudes es administrado por la OTAPS.

La Unidad de Representante de País, la Oficina de Programación y Capacitación Regional y la Sección de Especialistas de la OTAPS. Estas fuentes pueden proveer información sobre PSC que han trabajado en el país o en la región anteriormente.

Documentos Relacionados del Cuerpo de Paz. Informes de capacitación provenientes del país asignado o de otros países, planes de proyectos y de capacitación archivados, evaluaciones de capacitación – todos estos documentos proveen ideas sobre recursos de capacitación en los Estados Unidos.

¡Cuidado! Para contar con personal proveniente de los Estados Unidos planifique con un mínimo de seis meses de anticipación. Es difícil localizar a las personas apropiadas y completar el proceso.

Coordinación de Contratos



Son varios los pasos que se deben tener presentes en la coordinación de un contrato. No obstante, en todos ellos se destacan algunos temas recurrentes, como las implicaciones legales de los contratos, la relación entre el Cuerpo de Paz y los contratistas, y la dirección constante del trabajo descrito en el contrato. Los siguientes pasos describen las tareas básicas requeridas para la coordinación de contratos.

Debido a la *Ley sobre la Etica de las Contrataciones*, todos los participantes en la contratación deben adherirse a las normas vigentes, como las concernientes a confidencialidad, empleadores anteriores o probables, o conflicto de intereses. Algunas de estas normas pueden incluir penas criminales.

Paso 1: Preparación de la SOW. El Cuerpo de Paz prepara la SOW dentro del país.

Declaración de Trabajo. La SOW de un contrato es un documento clave que describe el programa de capacitación y las diversas responsabilidades necesarias para su ejecución. La SOW es un instrumento indispensable en la *identificación, entrevista, y selección* de contratistas. Incluye las metas y objetivos del programa de capacitación; información sobre los aspirantes y voluntarios; parámetros y expectativas de capacitación del Cuerpo de Paz; y plazos generales, módulos y metodología de la capacitación. Este documento, una vez negociado, se convierte en parte integrante del contrato. La SOW generalmente incluye:

- una descripción clara del tipo de capacitación que se necesita, como *por ejemplo* un PST, o clases de idiomas avanzadas para un IST.

- metas y objetivos del programa de capacitación.
- información sobre los grupos de voluntarios, tales como su número y áreas de asignación.
- planes de estudios y módulos a incluirse; plazos generales para cada uno.
- parámetros de capacitación, tales como el requisito de actividades experimentales con personas adultas.
- lo que se espera del contratista, como el tipo de servicios solicitados y la fijación de plazos límite.

¡Atención! A medida que escribe la SOW, tenga muy presentes las limitaciones presupuestarias.

Paso 2: Envío de la SOW a la oficina regional. La oficina regional revisa la SOW para confirmar que se ajusta a las metas, políticas y presupuesto regionales.

Paso 3: Preparación de la Solicitud de Propuesta (RFP). Se envía la SOW a la Oficina de Contratación en Washington, donde se revisa e incorpora a una Solicitud de Propuesta (RFP).

Paso 4: Revisión de propuestas. Los licitantes entregan sus propuestas a la Oficina Central del Cuerpo de Paz en Washington, D.C. Un Panel Revisor estudia las propuestas técnicas y la Oficina de Contratos revisa los presupuestos.

Paso 5: Respuesta de los licitantes a los comentarios del panel revisor. El panel revisor prepara los comentarios para los licitantes, quienes responden enviando su mejor y última propuesta.

Paso 6: Concesión del contrato. Para escoger al contratista, la Oficina de Contratos toma en cuenta la evaluación del panel revisor sobre la calidad de las propuestas, así como los costos más razonables. Se concede el contrato.

Nota: La Oficina de Contratos está disponible durante la extensión del contrato para clarificar e interpretarlo si fuera necesario.

Paso 7: Iniciación del proyecto. El Gerente de Capacitación y el Representante Técnico del Funcionario Contratante (COTR) empiezan a comunicarse y a coordinar las actividades del proyecto. Véase la página 187, donde se explica el papel del COTR.

Paso 8: El contratista se prepara para el primer ciclo de la capacitación. El contratista visita el país e inicia los preparativos específicos para el primer ciclo de la capacitación (como el PST, *por ejemplo*) basándose en la Descripción del Trabajo del contratista (DOW). El Cuerpo de Paz redacta la DOW dentro del país.

Descripción del Trabajo (DOW). La DOW es un documento elaborado por el personal del Cuerpo de Paz (dentro del país) para describir en detalle un evento didáctico en particular o el ciclo de capacitación de un grupo de aspirantes o Voluntarios. Se le entrega al Gerente de Capacitación del contratista por lo menos un mes antes del comienzo de la capacitación. La DOW explica qué es lo que el Cuerpo de Paz necesita y espera lograr mediante un evento de capacitación o ciclo de adiestramiento de aspirantes o voluntarios. Suele abarcar los siguientes aspectos:

- informaci afín tomada de la SOW (metas, objetivos, aspiraciones e información sobre los aspirantes).
- expectativas específicas del nivel de aptitudes que deben alcanzar los aspirantes.
- fechas de inicio y de cierre de actividades; cantidad de horas de instrucción que requiere cada módulo.
- contenido que se exige para los diversos módulos.
- funcionarios del país anfitrión y personal de las agencias anfitrionas que servirán de recursos.
- requisitos que ha de cumplir el programa de capacitación dentro de cada país en particular.

Nota: La DOW debe estar en concordancia con la SOW y a ella no pueden agregarse nuevos requisitos que no se hayan descrito en el contrato.

Paso 9: Iniciación del esquema de prestación de servicios. El diseño del programa de capacitación (si se asigna al contratista), el programa de estudios y el calendario de actividades de la capacitación (COTE) son elaborados por el contratista y presentados ante el COTR conforme el esquema de prestación de servicios establecido en el contrato. Para elaborar estos documentos, el contratista desarrolla el programa de capacitación o utiliza el diseño proporcionado por el COTR. Antes de seguir planificando la capacitación, tanto el plan de estudios como el COTE se revisan minuciosamente para determinar si en verdad están bien integrados con el análisis de tareas y el plan del proyecto. Ver las páginas 165 y 166 para mayor información sobre este tema y ver un COTE modelo.

El contratista también se encarga de desarrollar el plan de estudios, los módulos y el esquema de las sesiones de acuerdo con los parámetros establecidos en el contrato. El COTR y el contratista revisan conjuntamente los materiales ya disponibles sobre los diversos temas. El contratista puede agregar, actualizar y mejorar los materiales didácticos existentes. (Vuelva a la página 166 para mayor información sobre este tema). El contratista también escoge y contrata a los instructores.

Paso 10: Elaboración del Memorándum de Entendimiento (MOU).

El personal del Cuerpo de Paz y el Gerente de Capacitación del contratista redactan el MOU con el fin de aclarar lo acordado entre ambas partes. El acuerdo es garantía de que ya se ha discutido la ejecución del programa de capacitación. En el MOU se describe cualquier modificación del programa de capacitación que se haga dentro de los limites legales del contrato.

Paso 11: Control del contrato por el COTR. Cuando la capacitación queda a cargo de contratistas, éstos llevan a cabo las mismas actividades que los miembros del personal docente interno. Se identifica e instruye a miembros del personal; se hace un presupuesto; se provee el transporte, el alojamiento y la alimentación. El contratista administra todo el proceso; el personal del Cuerpo de Paz lo controla.

Es indispensable que el personal del Cuerpo de Paz, sobre todo el COTR, mantenga una comunicación muy estrecha con el contratista a través de la duración total del contrato.

Las funciones y responsabilidades del personal contratado varían de acuerdo con el tipo de capacitación provista y las necesidades definidas en el contrato. Si desea orientar al contratista, puede proporcionarle las listas de funciones y responsabilidades que se discuten en la página 175 y que se encuentran en el Apéndice. El Gerente de Capacitación del contratista constituye el enlace principal con el personal del Cuerpo de Paz. Por lo general, en los contratos se exige que el contratista ya tenga las habilidades técnicas y didácticas necesarias para cumplir su función. A menudo al personal contratado se le da una orientación sobre las metas, ideología y normas del programa de capacitación, los requisitos específicos de cada proyecto, y las responsabilidades administrativas. Para satisfacer estas necesidades del contratista, se puede incorporar al contrato un taller para la Capacitación de los Instructores (TOT). Vuelva a la página 170 para obtener mayor información sobre un taller de TOT.

Las tareas administrativas y logísticas de los programas de capacitación efectuados por medio de contratistas son las mismas que se discutieron en la sección sobre la capacitación del personal interno (página 176). Comprenden el presupuesto, alojamiento, transporte, alimentación, comunicaciones, administración y registro de bienes, así como el local y oficinas del programa de capacitación. El contrato suele indicar que el contratista es responsable de cumplir estas tareas bajo la dirección del personal del Cuerpo de Paz. Las listas en el Apéndice (Tareas administrativas y logísticas) pueden serle provistas al contratista a modo de guías.

Paso 12: Evaluación del contrato. Al final de cada ciclo de capacitación, el COTR evalúa la actuación del contrato.

Durante el programa de capacitación, el contratista tiene que entregar varios informes sobre el progreso de los aspirantes. Estos informes constituyen un gran instrumento de control. El personal del Cuerpo de Paz también controla el adiestramiento in situ, habla con los voluntarios, y se mantiene en estrecho contacto con el contratista. Este último también tiene que entregar un informe al finalizar la capacitación.

También es requerida por escrito una evaluación de todos los contratistas encargados del entrenamiento (bien sean norteamericanos o no). El Cuerpo de Paz depende en gran medida de estos contratistas y, por consiguiente, necesita valerse de parámetros estandarizados para poder juzgar sus habilidades docentes. Una evaluación escrita, redactada por el COTR y denominada, Informe de Evaluación sobre la Capacitación por Contratista, servirá de guía a otros miembros del personal del país que deseen ejecutar programas de capacitación en un futuro.

El informe de evaluación escrito se suele entregar cuatro semanas después del cierre de la capacitación. La evaluación incluye datos sobre los siguientes puntos (cuando corresponda):

- evaluación que hacen los aspirantes del desempeño de los instructores
- rendimiento de los aspirantes, o sea, medida en que estos aprendieron sus conductas y aptitudes
- integración de los eventos de capacitación
- contenido y materiales didácticos
- habilidad docente del instructor y metodología utilizada en el programa de capacitación
- aspectos logísticos de la administración del programa
- habilidades de coordinación

- conformidad con los términos de la DOW

Una forma de garantizar la dirección y evaluación eficaces de los programas de capacitación consiste en establecer un *vínculo*, durante cada etapa del programa, entre el personal del Cuerpo de Paz, el COTR y el contratista. Los contratistas tienen que estar en comunicación constante con los dirigentes del Cuerpo de Paz. La dirección puede llevarse a cabo mediante discusiones periódicas e informales, sugerencias, y una orientación muy sutil.

El Informe de Evaluación sobre Capacitación hecho por el Contratista constituye un documento muy importante dentro del Cuerpo de Paz. Puede serle muy útil a su personal en otros países o en su propio país a la hora de ayudar a escoger futuros contratistas. También puede servir para determinar si un contrato debe prolongarse o no.

Consulte la página 176 sobre la dirección y evaluación del adiestramiento del personal interno, así como la Sección Seis, Control y Evaluación, para leer los parámetros específicos.

Rol del Representante Técnico del Funcionario Contratante (COTR)

El COTR es un miembro del personal del Cuerpo de Paz que posee la autoridad necesaria para controlar todos los aspectos técnicos del contrato. Esta persona se mantiene en estrecho contacto con el contratista.

El Funcionario encargado de los Contratos del Cuerpo de Paz nombra por escrito al COTR, quien a menudo es el PTO. Algunos de los criterios de selección son el tener conocimientos docentes e interés en la capacitación, así como disponer del tiempo necesario para el cargo. También debe tenerse experiencia administrativa. Bajo circunstancias habituales, el COTR dedica como no más del 25% de su tiempo a asuntos relacionados con el contrato.

La responsabilidad principal del COTR es dirigir a diario la ejecución técnica y programática del contrato, sobre todo agregar los detalles y hacer las interpretaciones, aclaraciones e indicaciones técnicas necesarias para llevar a cabo la Declaración de Trabajo (SOW) descritas en el contrato.

El COTR *no puede:*

- dar órdenes que cambien la naturaleza del trabajo a efectuarse bajo el contrato. El o ella debe ejercer su influencia para disponer, si es necesario, de qué manera ha de cumplirse la labor.
- cambiar la remuneración establecida en el contrato.
- cambiar el plazo de ejecución o el itinerario de entrega de los servicios del contrato.
- eliminar o prescindir de alguno de los requisitos del contrato.

A continuación se presenta un esquema muy breve del proceder habitual del COTR durante un contrato de PST.

El COTR:

- prepara la Declaración de Trabajo (SOW) para un contrato nuevo y puede formar parte del panel revisor de los aspectos técnicos.
- entabla una vía de comunicación con el contratista para discutir temas relacionados con el programa.
- revisa, junto con el contratista, los servicios a prestar y su itinerario con el fin de garantizar su cumplimiento.
- prepara y presenta a tiempo la Descripción de Trabajo (DOW) antes de cada ciclo de capacitación. Esto permite que el contratista disponga del mayor tiempo posible para prepararse y también establece una pauta de rendimiento que puede ser observada por el contratista.
- revisa el programa preliminar de capacitación del contratista y dirige el proceso de evaluación y determinación de las características durante el PST.
- evalúa el desempeño del contratista durante y después de cada ciclo de capacitación para garantizar el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el contrato.
- colabora con el Funcionario Contratante en la preparación de las enmiendas necesarias

Además, el COTR controla las finanzas del contrato y aprueba los comprobantes de cobro desde el punto de vista administrativo. El COTR no está obligado a verificar cada comprobante individualmente, ya que los contratos de este tipo suelen someterse a auditoría antes del pago final y cierre del contrato.

Antes de aprobar un comprobante de cobro, el COTR debe estar razonablemente satisfecho con que:

1. los servicios se hayan prestado de conformidad con lo acordado en el contrato;
2. los gastos del contratista se hayan ajustado al presupuesto establecido y al itinerario laboral del contrato; y
3. el total de costos de los comprobantes de pago no exceda el presupuesto total del contrato ni de los límites impuestos a los costos indirectos y a los honorarios fijos, siempre que sea pertinente.

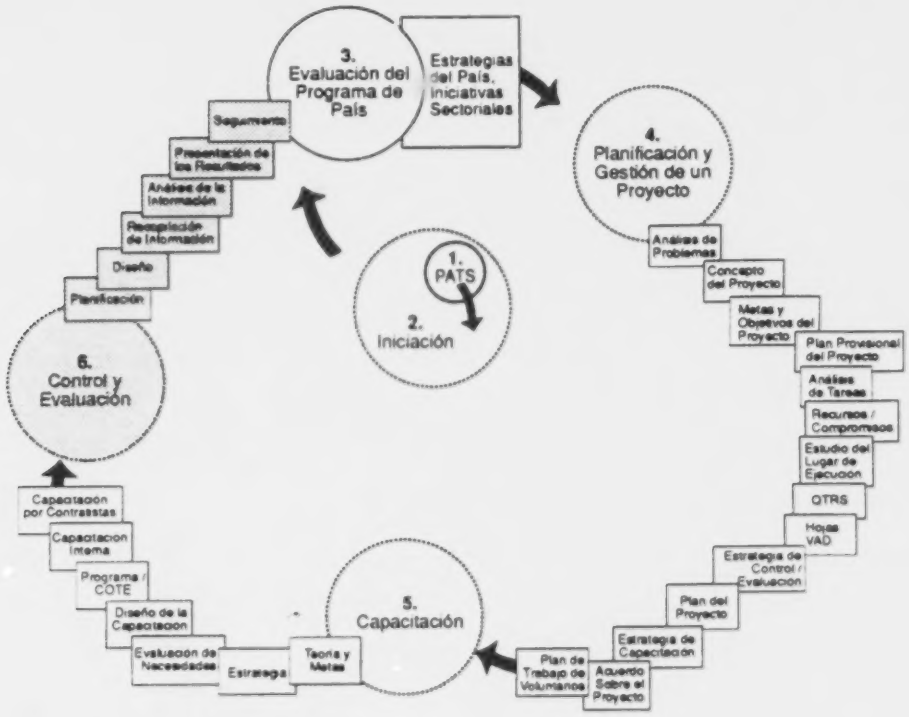
Puntos clave

A lo largo del proceso de capacitación lo fundamental es saber entrelazar sus diversos elementos. La planificación del programa de capacitación debe basarse en el análisis de tareas comprendido dentro del plan del proyecto. Los IST deben apoyarse en los resultados de los PST y en las recomendaciones de seguimiento hechas por los Voluntarios. *Debe existir, a lo largo del proceso de planificación y capacitación, un elemento en común que sirva para entrelazar todas las actividades entre sí.*

- El plan de capacitación gravita en torno a cuatro componentes principales: técnico, lingüístico, intercultural y comunitario, y de salud y seguridad personal.
- La capacitación efectuada por el Cuerpo de Paz refleja la filosofía ya establecida y las metas de capacitación.
- Actualice la estrategia de capacitación iniciada durante la fase de planificación del proyecto. Base su estrategia en las normas establecidas.
- Escoja el modo de capacitación más apropiado, ya sea la capacitación interna o por medio de un contratista.
- Haga un estudio de necesidades para determinar qué es lo que necesita el grupo de aspirantes o voluntarios. Anote los resultados de esta evaluación.
- Desarrolle por escrito las metas, competencias y objetivos de conducta para cada actividad de la capacitación.
- Diseñe un programa de capacitación para cada actividad incluida en el presupuesto.
- Planifique y ejecute programas internos de capacitación mediante el desarrollo de materiales didácticos bien documentados e integrados; la selección y capacitación del personal y de los instructores en el desempeño de sus funciones y responsabilidades; y la ejecución exitosa de las tareas administrativas y logísticas.
- Celebre un taller para entrenar a los instructores; dedíquelo a procurar que un conjunto heterogéneo de individuos se convierta en un equipo eficaz con las mismas metas y metodología.
- Coordine el proceso de contratación.
- Mantenga una comunicación activa con los contratistas a lo largo de todo el proceso de capacitación y evalúe su rendimiento.

- Controle y evalúe todas las fases de la capacitación, tanto la interna como la asignada a un contratista: integración del entrenamiento, logística y administración, rendimiento de los aspirantes y rendimiento del personal y de los instructores. Utilice esta información para mejorar la calidad de la capacitación.

Seccion 6:
Control y Evaluación



✣ Temas:

- Panorama general
- Los seis pasos de control y evaluación
- Puntos clave

199 BEST COPY AVAILABLE

Panorama general

Evaluar significa juzgar hasta qué punto estamos cumpliendo las estrategias del programa o alcanzando las metas y objetivos del proyecto. Aunque la mayoría de los funcionarios del Cuerpo de Paz saben intuitivamente qué actividades marchan bien y en cuáles hay problemas, encuentran muy útil un sistema de control. Este les permite recopilar información sobre actividades y estudiar las consecuencias de las mismas. Esa información puede confirmar la intuición de los funcionarios y ayudarlos a detectar problemas antes de que se hagan demasiado grandes como para manejarlos.

Hay dos maneras de evaluar la eficacia de las actividades. Las siguientes son sus definiciones:

- *Control* – Proceso de recopilación y análisis de información en el marco de un sistema regular de información (informes estándar de Voluntarios, *por ejemplo*).
- *Evaluación periódica* – La recopilación y análisis de datos puede ser realizada a veces desde fuera, objetivamente, para determinar la eficacia de los proyectos o programas, analizar cuestiones administrativas, o reorientar o revitalizar un proyecto existente.

Ventajas del control y las evaluaciones periódicas

El control ofrece varias ventajas.

El control...

- No perturba el trabajo ni el programa de los funcionarios, porque se realiza a través de informes diarios y mensuales.
- Permite detectar los problemas antes de que se agraven, porque se hace mensualmente.
- Obra como poderoso estímulo para el personal, permitiéndoles ver los resultados de su labor y cambiar su estrategia cuando es necesario.
- Brinda información estandardizada y "hechos" -no "impresiones"- al personal, para que en ellos se basen las evaluaciones periódicas.
- Es eficaz en cuanto a costos, porque se inserta en el sistema de información.

Las evaluaciones periódicas también tienen ventajas.

Las evaluaciones periódicas...

- Brindan el panorama general de un proyecto, que es útil cuando el personal estudia la posibilidad de asignar financiamiento adicional a ese proyecto.
- Ayudan a detectar problemas de un proyecto en dificultades cuando el sistema de control no es adecuado.
- Brindan información útil cuando pueden estar en juego la gestión o la dotación de personal de un proyecto.
- Son útiles como base de planificación de las etapas ulteriores de un proyecto.
- A menudo son respaldadas por entidades coadyuvantes.

Objetivos del control y la evaluación

El control y la evaluación sirven muchos objetivos útiles. Entre ellos los siguientes:

- Detectar tempranamente tendencias (favorables o desfavorables), para explotar el éxito o resolver los problemas.
- Documentar actividades para un uso futuro por parte de los integrantes del Cuerpo de Paz: Voluntarios, personal, organismos y nacionales del país anfitrión, colaboradores gubernamentales que actúan en el terreno, y también el Congreso y la población de los EE.UU.
- Brindar retroalimentación regular a quienes participan en actividades relativas a su labor.
- Aumentar la eficacia global del Cuerpo de Paz, ayudando al personal a tomar decisiones sobre los programas o proyectos que hay que expandir, cómo mejorar la capacitación y la mejor manera de usar los recursos humanos y financieros.

La política de control y evaluación del Cuerpo de Paz

El Cuerpo de Paz hace mucho hincapié en los sistemas de control y en la activa participación del personal y de los Voluntarios en la recopilación de información. El Cuerpo de Paz cree que en el diseño de todos los proyectos, cursos de capacitación y actividades debe incluirse un sistema de control, porque la evaluación beneficia a las personas que participan en esos menesteres. Esas personas son las que más tienen que aprender y son las más aptas para usar los resultados de la evaluación para hacer aun más eficaz al Cuerpo de Paz.

El Cuerpo de Paz tiene otras razones para hacer hincapié en los sistemas de control:

- Son los métodos de evaluación menos costosos.
- Son los que menos perturban las tareas rutinarias, porque las integran.
- Son el método más preciso para detectar problemas cuando estos se producen, con lo cual conducen a una resolución más rápida del problema.

Las personas que realizan el control y la evaluación

Las personas involucradas más directamente en los proyectos son las que están en mejores condiciones para observar y controlar las actividades. Son también las que han invertido más recursos: tiempo y esfuerzos considerables. Es a ellos a quienes más beneficia saber lo que se logra con sus proyectos.

El Cuerpo de Paz transmite la información recogida mediante la labor de control a los que respaldan y financian sus actividades, con lo cual muestra que la organización está identificada con proyectos y actividades de capacitación de alta calidad.

Todos los que participan en la labor de programación y capacitación deben participar en la recopilación y análisis de la información. Para evitar confusión sobre quién está haciendo cada cosa, en cada proyecto o actividad de capacitación debe haber, empero, una persona responsable de la administración de la evaluación de ese proyecto o actividad de capacitación. Esa persona es la encargada de cerciorarse de que se está realizando la labor de control, de que la información recogida da respuesta a las preguntas pertinentes, de que se resumen y ponen por escrito los resultados, y de que se hacen los cambios adecuados como fruto del control.

Un proceso continuo

¿Cuándo se debe realizar el control? El enfoque del Cuerpo de Paz en cuanto a la evaluación es que éste integra continuamente nuestra labor diaria, en lugar de ser una actividad perturbadora, de una vez al año. La frecuencia del envío de formularios desde el terreno, los tipos de formularios resumidos, y los informes escritos dependen del tipo de proyecto y de la complejidad de las entidades que realizan el proyecto.

¿Cómo controlamos y evaluamos la información? El Cuerpo de Paz hace hincapié en el uso de sistemas de control y en la participación, en el proceso de evaluación, de aquellos a quienes afectan los resultados de un proyecto. Es por ello que recomienda que durante la planificación de los proyectos se recopile información normalizada para cada proyecto. Esa información se usa luego para evaluar la eficacia a lo largo de la vida del proyecto.

Deben reducirse al mínimo las evaluaciones especiales encaminadas a examinar profundamente determinada cuestión. Aun cuando hagan falta evaluaciones especiales, el equipo evaluador debe poder realizar su análisis del proyecto basándose en la información normalizada recogida durante la vida del proyecto.

Lo que controla y evalúa el Cuerpo de Paz

En el marco del Cuerpo de Paz hay cuatro tipos de actividades que deben evaluarse. Las encontrará en el gráfico de la página siguiente. Cada tipo puede usarse para obtener un panorama de todo el programa del país, un sector, o un proyecto específico.

1. Resultados y satisfacción de los Voluntarios

¿Cumplen los Voluntarios las tareas asignadas? ¿Qué sentimientos les inspiran sus tareas? ¿Fueron capacitados adecuadamente? ¿Estaban preparados para ellos el personal de contrapartida, sus compañeros de labor y otros HCN? ¿Hay indicadores de insatisfacción o tensiones generalizadas?

2. Desarrollo de la organización

¿Qué resultados obtiene, en general, la oficina de campo del Cuerpo de Paz? ¿Las aptitudes del personal son adecuadas a la situación? ¿Está el personal relativamente contento con sus tareas y encuentran apoyo sus ideas? ¿Se administran eficientemente los proyectos, y existen recursos para su ejecución?

3. Proyectos y programas de país

¿Son realistas las estrategias globales del programa de país? ¿Son compatibles los proyectos del Cuerpo de Paz con las políticas del país y del Cuerpo de Paz? ¿Son realistas las metas del proyecto? ¿Es probable que los diseños de los proyectos cumplan las metas fijadas? ¿Se cumplen los proyectos conforme al cronograma, y es evidente que estén surtiendo los efectos deseados?

4. Capacitación

¿Fueron eficaces los PST o IST? ¿Fue útil la participación del Cuerpo de Paz en un seminario, feria o conferencia? ¿Permitió avanzar hacia las metas del Cuerpo de Paz?

Hoja de trabajo de evaluación

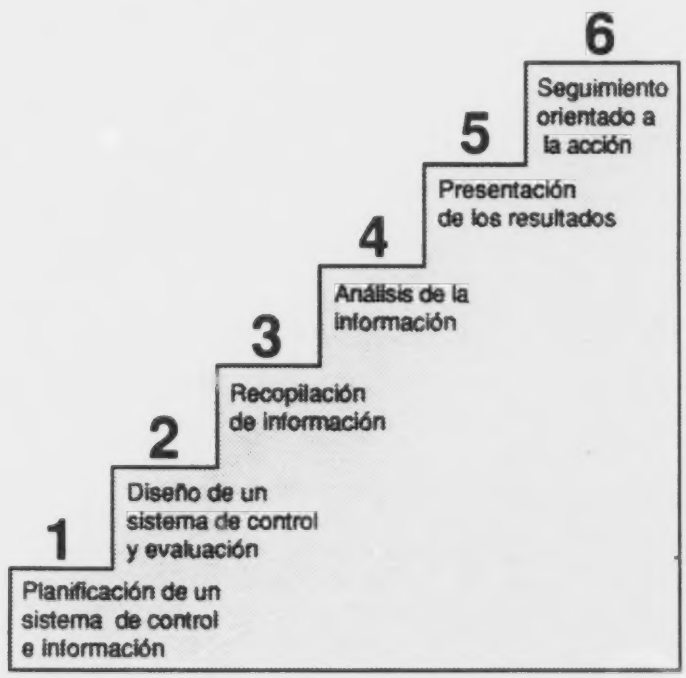
Al final de esta sección aparece una hoja de trabajo que corresponde paso a paso a las seis etapas de evaluación. A medida que lea cada uno de los seis pasos, complete la parte de la hoja de ejercicios que corresponde a ella. Comience por copiar la hoja de ejercicios de evaluación que empieza en la página 235, para poder usarla nuevamente.

Los seis pasos del control y la evaluación

Tal como lo recomienda el Cuerpo de Paz, todos los programas de países, todos los proyectos del programa, y todas las actividades de capacitación requieren un sistema de control inherente. Un control regular le permitirá recopilar información para evaluar la eficacia de un programa, proyecto o actividad de capacitación. En el siguiente diagrama se presentan los seis pasos de la evaluación.

Las seis etapas de control y evaluación son:

1) Planificación de un sistema de control y evaluación
2) Diseño de un sistema de control y evaluación
3) Recopilación de información
4) Análisis de la información
5) Presentación de los resultados
6) Seguimiento orientado a la acción



Paso Uno: Planificación de un Sistema de Control y Evaluación

Para planificar un sistema de control, Ud. debe comenzar por aclarar las cuestiones básicas (las referentes al proyecto). Para ello debe:

- Definir los temas.
- Identificar a las personas y entidades afectadas. Detectar situaciones en que el tiempo es escaso.
- Determinar los usos de la evaluación.
- Trabajar con los recursos disponibles.
- Elegir el mejor tipo posible de evaluación.

Además, tendrá que fijar criterios de medición de su labor de control. Deberá:

- Identificar las estrategias del programa de país.
- Identificar las metas y los objetivos del proyecto.

Para diseñar un buen sistema de control puede ser necesario que Ud. revise considerablemente los pasos anteriores que ha dado. No es inusual comenzar con un gran número de temas y problemas, y advertir luego que no se cuenta con suficientes recursos, aptitudes, tiempo o dinero para realizar una tarea tan complicada. El proceso de depuración de su sistema puede constituir un instrumento de planificación útil. No tema retroceder y revisar las respuestas que ha dado a preguntas anteriores a medida que evoluciona el sistema de control.

Definir los temas

Si el sistema de control es eficaz, enfocará claramente los temas capitales de un proyecto. Por definición de temas se entiende a qué preguntas sobre el proyecto debe darse respuesta. *Por ejemplo*: cuestiones referentes a la gestión del proyecto, las metas u objetivos del proyecto, los métodos del proyecto, las repercusiones del proyecto, el papel del Cuerpo de Paz en el proyecto, o cualquier combinación de lo anterior. *Por ejemplo*, si Ud. realiza una evaluación periódica especial, las cuestiones pueden ser muy concretas, encaminadas a comprender problemas especiales o centradas en las repercusiones.

Escriba las preguntas a las que cree que el sistema de control debe responder. Escribirlas suele ayudar a centrar la atención en los temas que deben atenderse. Entre las cuestiones de control típicas se cuentan las siguientes:

- ¿Hemos elegido los mejores métodos para alcanzar nuestras metas?
- ¿Qué repercusiones ha tenido el proyecto en la comunidad?
- ¿Posee el personal las aptitudes necesarias para realizar satisfactoriamente este proyecto?

Identificar a las personas y entidades afectadas

Una evaluación participativa supone que quienes se ven afectados por el proyecto tengan un papel que cumplir en la evaluación del mismo. Entre las personas que se verán afectadas por el éxito o fracaso del proyecto, las *principales* son aquellas sobre los que influye directamente el proyecto: el sector social tomado como objetivo (los beneficiarios), la comunidad, las entidades participantes, los Voluntarios, el personal del Cuerpo de Paz, etc. Un segundo nivel corresponde a las personas a quienes interesa el éxito global del proyecto, pero no, en detalle, por qué funciona o no funciona: las oficinas centrales del Cuerpo de Paz, en Washington, los ministerios del gobierno del país anfitrión directamente involucrados, y los donantes externos.

La razón por la que distinguimos entre esas dos categorías de personas es porque cada una requiere un diferente nivel de información sobre el proyecto. Los interesados primarios necesitan conocer muchos detalles del proyecto, en tanto que los secundarios sólo requieren información general.

Detectar situaciones en que el tiempo es escaso

Al planificar un sistema de control, esfuércese en determinar cuánto tiempo deberán dedicar las personas involucradas a realizar actividades de control y evaluación.

Como los sistemas de control consumen menos tiempo que las evaluaciones especiales, son más adecuados para quienes cuentan con escaso tiempo o tienen dificultades para terminar los informes. No obstante, no es ilógico esperar que el personal del proyecto o los participantes del mismo dediquen una o dos horas semanales a realizar informes sobre sus actividades, ventas, producción de cultivos, etc. Si es necesario, solicite a equipos de participantes del proyecto que aporten unas horas mensuales a realizar actividades de evaluación participativa, como la de realizar breves encuestas.

Como se dijo, una evaluación periódica puede ser muy perturbadora, ya que se mantienen ocupados personal y vehículos mientras el equipo de evaluación recoge información. Además, el equipo necesita por lo menos una semana para planificar su trabajo. Por esas razones, determine al comienzo cuánto tiempo debe reservarse para las actividades de evaluación. Más tarde, si el sistema de control planificado no puede realizarse en el tiempo previsto en el presupuesto, Ud. podrá hacer los reajustes necesarios.

Determinar los usos de la evaluación

¿Por qué hay que realizar tareas de control y evaluación? Examine la lista de razones que aparece a continuación. ¿Cuáles de esas razones se aplican a su proyecto? Marque las que se aplican y añada otras que crea que deban figurar en la lista.

¿Por qué debemos controlar y evaluar?

1. Para controlar las repercusiones del proyecto. ❑
2. Para documentar las actividades para los donantes. ❑
3. Para detectar los insumos y productos del proyecto. ❑
4. Para verificar la eficiencia de la prestación de los servicios. ❑
5. Para realizar análisis de costos y beneficios. ❑
6. Para controlar la sostenibilidad del proyecto. ❑
7. Para mantener el control de lo que estamos realizando. ❑

Trabaje con los recursos disponibles

A veces necesitamos consultores externos o técnicos para que ayuden a hacer funcionar sin tropiezos nuestro sistema de control, o para realizar evaluaciones periódicas. No obstante, nuestro sistema de control o nuestra evaluación deben inscribirse lo mejor posible en el marco de recursos con que contamos. *Por ejemplo*: si Ud. carece de computadoras, no programe una gran encuesta. Si ninguno de sus funcionarios sabe elaborar e interpretar estadísticas complicadas, preocúpese de que los análisis de datos sean siempre sencillos. Aténgase al presupuesto. *Trabaje con los medios de que Ud. dispone.*

Elija el mejor tipo de evaluación posible

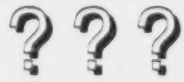
El control y las evaluaciones periódicas pueden combinarse de varias maneras. ¿Cómo determinar cuál es la mejor manera para lo que Ud. quiere lograr? Elija sobre la base de los dos puntos analizados más arriba: los usos de la evaluación y los recursos disponibles.

- aplicación de control solamente; retiros anuales del personal, con fines de síntesis
- control y evaluación general periódica
- control y evaluaciones periódicas especiales
- sólo evaluaciones periódicas

Las evaluaciones periódicas especiales pueden ser de muy reducida escala, refiriéndose a un tema o problema concreto, o implicar una gran labor de recopilación de datos.

Identifique las estrategias del programa de país

Una vez que Ud. ha tomado decisiones sobre los temas básicos, las limitaciones de tiempo y otras cuestiones que enmarcan el diseño de su sistema de control, comience por analizar las dos cuestiones más esenciales:

> 1. ¿Son realistas las estrategias del programa de país?
>
> 2. ¿Son compatibles todos los proyectos con el programa de país?
>
> 

En todo programa de país del Cuerpo de Paz se enuncian las estrategias globales. A veces se exponen en términos muy generales, lo que hace difícil evaluarlas eficazmente. Las que se expresan como "aumentar la comprensión humana" y "hacer del mundo un lugar mejor" son demasiado generales. Analice las estrategias del Cuerpo de Paz para su país. Si son muy generales, dedique cierto tiempo a explicar más concretamente lo que se debe lograr. Hecho esto, Ud. podrá comparar las metas y los objetivos de cada proyecto con las estrategias generales del programa de país del Cuerpo de Paz.

Las metas y los objetivos del proyecto

Una *meta* de proyecto es un enunciado global de lo que debe lograrse en cierto marco de tiempo. Se expresa en términos de mejora de la producción y/o de la capacidad o las condiciones de los beneficiarios. Los *objetivos* son los *resultados finales* que, en conjunto, configuran la meta del proyecto.

Normalmente, se exponen objetivos de producción (numéricos o cuantitativos), para facilitar la medición de su avance de modo confiable, tangible. No obstante, aun cuando Ud. exponga la mayoría de los objetivos en términos medibles, es posible que Ud. desee controlar otros aspectos del proyecto que no se pueden reducir a cifras. Ese otro tipo de objetivo es el de los objetivos de capacidad, y se mide por criterios de cantidad y calidad. En la Sección Cuatro, página 78, se analizan las metas y los objetivos de producción y capacidad. A continuación aparecen ejemplos de ambos tipos de objetivos.

- *Objetivos de producción:*
  - aumentar un 10% anual la producción del agro (sobre la base de cifras establecidas).
  - reducir la incidencia de la desnutrición un 20% anual (sobre la base de cifras establecidas).
  - plantar 15.000 acres de árboles de rápido crecimiento, que fijen el nitrógeno, en los 3 años del proyecto.
- *Objetivos de capacidad:*
  - certificar 500 maestros en un período de 5 años.
  - brindar instrucción vital básica a 5.000 niños en un período de 5 años.
  - educar 500 maestros de enseñanza primaria en un período de 5 años.
  - hacer que 1.000 productores rurales se afilien a cooperativas autosuficientes en un período de 3 años.

Paso Dos: Diseño de un Sistema de Control y Evaluación

En el Paso Uno, aclaramos los temas y metas básicos del sistema de control de su proyecto. En el Paso Dos, Ud. trabajará en el diseño concreto de su sistema. Si Ud. se propone realizar evaluaciones periódicas, utilice este mismo proceso de diseño. Los métodos de dotación de personal y recopilación de datos pueden variar levemente si Ud. realiza una labor de recopilación de datos por única vez, pero el proceso básico de diseño no varía. Cuando aparecen diferencias, se indican en el texto.

El Paso Dos comprende las siguientes actividades:

- Elección de indicadores de cambio
- Elección de métodos de recopilación de datos
- Dotación de personal
- Redacción del plan de control

Una vez redactado el plan de control, Ud. quizá advierta que ha elegido demasiados indicadores, o que no tiene a su disposición recursos suficientes para usar los métodos de recopilación de datos más adecuados. No vacile en volver a revisar las preguntas de este paso y simplificar el plan, hasta que tenga un sistema que pueda aplicar eficazmente.

Elección de indicadores de cambio

Elegir los indicadores adecuados es uno de los pasos más arduos a los efectos del diseño de un sistema de control. Requiere cierta creatividad a los efectos de decidir cuáles son los indicadores y cómo medirlos. El diseño de un sistema de control puede requerir varios intentos antes de llegar al diseño que mejor satisfaga sus necesidades.

Se entiende por *indicador* una unidad de cambio observable o medible. Los indicadores cumplen una función similar a los síntomas en relación con las enfermedades. *Por ejemplo*: si una persona tiene fiebre, acompañada de molestias y dolor, la fiebre, las molestias y el dolor son síntomas, o indicadores, de que la persona está enferma.

En el caso del control de los proyectos, necesitamos encontrar indicadores del proyecto. En el ejemplo de un problema de salud, algunos síntomas son más obvios que otros. Los indicadores de los proyectos también varían en cuanto al grado en que pueden observarse. *Por ejemplo:* el aumento del rendimiento de las cosechas constituye un evidente indicador cuantitativo de la producción agraria, y el hecho de que menos niños padezcan desnutrición es un evidente indicador de que la nutrición mejora. Esos indicadores cuantitativos son también más compatibles entre sí de un proyecto a otro.

En cambio, ¿cuáles son los indicadores de una mayor confianza en sí mismo, una dinámica colectiva más eficaz, o el aumento de las oportunidades para la mujer? Es difícil identificar medidas de éxito en el caso de esas metas cualitativas. Esas medidas suelen ser específicas, y diferentes, para cada proyecto.

Como Ud. verá, es muy difícil medir algunos indicadores, trátese de indicadores cuantitativos (relacionados con la producción) o cualitativos (relacionados con la capacidad). *Por ejemplo*, el indicador obvio de que se han alcanzado los designios de un proyecto de "planificación familiar" es la minoración de los coeficientes de natalidad, pero puede ser difícil medir esos coeficientes. Para medir con precisión la eficacia de ese indicador, Ud. tendría que contar con un gran número de mujeres en un proyecto, un número similar de mujeres que no forman parte del proyecto, con fines de comparación, y datos recogidos en varios años. Generalmente un sistema de control tan complicado rebasa los recursos del Cuerpo de Paz. Por ese motivo es importante elegir indicadores que puedan controlarse mediante métodos de recopilación de datos que se adecuen a los recursos disponibles.

Los cuadros de las páginas siguientes sugieren indicadores de control de diferentes tipos de proyectos. También contienen sugerencias de métodos de recopilación de datos para cada indicador. Recuerde que esos indicadores simplemente se sugieren. Quizá Ud. encuentre un indicador para su proyecto que sea más fácil medir eficazmente.

212

Indicadores sugeridos, y cómo reunir información de cada uno

Sector	Indicadores	Método de recopilación de datos
Desarrollo de microempresas y pequeñas empresas	rentabilidad de las empresas mejor gestión mayor calidad dal producto mejores fuentes de crédito menor dependencia del proyecto	estados de ganancias y pérdidas entrevistas entrevistas estados de flujo de efectivo registros de las empresas; entrevistas
Desarrollo económico comunitario	mayores ingresos para la comunidad aumento del empleo disponibilidad de bienes y servicios beneficios para el consumidor vínculos entre empresas	grupos focales; encuesta análisis de demanda; entrevistas análisis de demanda; estudio de mercado estudio de mercado; estudio de precios grupos focales; análisis de demanda
Desarrollo social o comunitario	cambio de actitudes nuevas oportunidades mayor cohesión de grupos mayor participación de los pobres mejores condiciones para la mujer	entrevistas; observación observación; entrevistas observación; grupos focales observación; grupos focales diarios; estudios de uso del tiempo
Gestión de proyectos	eficacia de la asistencia tecnológica eficacia de costos cualidades humanas sostenibilidad del proyecto eficacia del personal	observación; información sobre repercusiones análisis de costos y beneficios entrevistas; debate colectivo estado financiero; entrevistas entrevistas; grupos focales
Salud pública y nutrición	visitas a las clínicas incidencia de la desnutrición tasas de morbilidad conocimientos de prevención mejora de la dieta	registros de las clínicas gráficos de relación entre peso y edad coeficientes de clínicas grupos focales; entrevistas observación; registros dietéticos
Agro	rendimiento de los cultivos por acre número de productores del proyecto nuevos cultivos o variedades eficacia de la educación aumento de la renta	registros de establecimientos; entrevistas registros del proyecto registros de los productores grupos focales; entrevistas registros de los productores; entrevistas
Forestación	acres plantados/# de renuevos eficacia de la educación aumento de la renta nuevas variedades precio de la leña	encuesta; registros del proyecto grupos focales; entrevistas registros de los productores; entrevistas registros de los productores y del proyecto estudio de mercado
Educación	número de alumnos alcanzados material didáctico elaborado satisfacción paterna eficacia interés de la comunidad	registros escolares registros del proyecto entrevistas; grupos focales registros de alumnos; entrevistas grupos focales; actas de APM

213

Selección de métodos de recopilación de datos

Como se analizó en el Paso Uno, la manera más simple de recopilar información es valerse de un sistema de control de rutina de informes semanales o mensuales. El formulario de información contiene información normalizada que se transmite, analiza y usa regularmente. (En el Paso Tres, que sigue, se hacen sugerencias de diseño de esos formularios y se analiza la manera de usarlos).

La información que contienen los formularios está disponible de inmediato o puede requerir cierta labor especial de obtención de parte del personal local. En los formularios de información de rutina aparecen cuatro tipos de datos: insumos de los proyectos, productos de los proyectos, gestión, repercusiones del proyecto, y combinaciones de esas cuatro categorías.

Los siguientes son ejemplos de los tipos de información que pueden figurar en los informes semanales o mensuales:

INSUMOS	PRODUCTOS	GESTION	REPERCUSIONES
• cursos realizados	• número de asistentes a clases	• logística	• aumento del saber, las aptitudes y las actitudes
• semillas distribuidas	• acres plantados	• puntual llegada de semillas mejoradas y fertilizantes	• aumento del rendimiento y las ganancias
• cooperativas planeadas	• número de afiliados de la cooperativa	• financiamiento sostenible	• rentabilidad de la empresa
• centros sanitarios planeados	• centros sanitarios construidos y dotados de personal	• disponibilidad puntual de servicios y suministros	• más alto nivel de salud femenino

La información destinada a los informes semanales o mensuales puede provenir de visitas a los productores, empresas u hogares. Ud. puede obtener información sobre las actividades consultando a un Voluntario u otros trabajadores de la comunidad. También puede asistir a reuniones y hacer observaciones en la comunidad.

También puede serle necesario realizar ocasionalmente algunas tareas especiales de recopilación de datos, que pueden incluir entrevistas semiestructuradas, encuestas, elaboración de un estado de ganancias y pérdidas para cada empresa o cooperativa, u otro tipo de información que pueda recoger concretamente para el control de una tendencia.

Valerse de *grupos focales* es otro método de recopilación de datos especiales. Un grupo focal es, típicamente, un pequeño grupo de personas que se reúne para deliberar y brindar insumos sobre cierto tema. Un orientador guía al grupo en las deliberaciones.

Una palabra sobre las evaluaciones especiales o periódicas: si consultores externos o personal del Cuerpo de Paz realizan una evaluación especial o periódica, deben seguir los mismos principios que los aplicados en el diseño del sistema de control. Esto supone que los objetivos de la evaluación deben ser claros; los indicadores o temas deben identificarse adecuadamente. Si se necesita una recopilación de datos especial, los métodos usados deben corresponder a los recursos humanos y de tiempo asignados a la evaluación.

Cuestionarios. Muchos creen que la única manera de reunir información es mediante la aplicación de un cuestionario. Estos, empero, son el medio técnicamente más arduo y que consume más tiempo y dinero para recopilar información. Entre sus defectos se cuentan los siguientes:

- Los resultados no son confiables cuando el cuestionario se redactó inadecuadamente o se administró a una muestra de personas no válida.
- Hay que dedicar mucho tiempo a analizar la información del cuestionario (sobre todo no contando con computadoras).
- La información reunida puede ser difícil de interpretar para mejorar el proyecto.

Si Ud. piensa usar un cuestionario para recoger información para su sistema de control, obtenga buen asesoramiento técnico sobre el diseño adecuado del cuestionario.

Vuelva a examinar el cuadro de la página 207 para obtener ideas sobre cómo reunir información para indicadores. Al igual que en la selección de indicadores, elija con espíritu innovador instrumentos de recopilación de datos. Obtenga la información del modo más simple y eficaz.

Toma de apuntes. Como verá, muchos de los indicadores del gráfico pueden controlarse mediante entrevistas, observación o grupos focales. Recuerde que tomar apuntes es un aspecto importante de esos métodos de control; sus apuntes se convertirán en la información que se analizará luego. Por ello Ud. debe asegurarse de que sus apuntes sean precisos y legibles.

PN1215

Tomar apuntes es una aptitud. Requiere escribir rápida y claramente. Tome notas directamente de lo que una persona dice; no le atribuya lo que no ha dicho ni interprete con sus propias palabras lo que él dijo. Ud. puede inclusive elaborar formularios especiales para asentar información sobre cuestiones de control específicas.

Dotación de personal

Por simple que sea el sistema de control, algún funcionario debe encargarse de resumir la información, iniciar su interpretación y redactar informes periódicos basados en la información. En muchos casos los registros de los proyectos ya contienen gran parte de la información necesaria para el control, pero si no hay quien la analice o use, esa información se desperdicia.

Un sistema de control simple no requiere personal adicional. Cada Voluntario u otro funcionario local es responsable de resumir la información sobre su trabajo una vez por mes (o por semana) y remitirla en un formulario normalizado al supervisor del proyecto. Si un proyecto es bastante largo y complicado y a él afluye un considerable volumen de datos regularmente, el proyecto puede requerir la asignación de un funcionario de dedicación total o parcial con fines de control y evaluación.

Una evaluación periódica suele ser más eficaz cuando en el equipo que la realiza hay personas que no han participado en el proyecto. Este enfoque brinda una nueva perspectiva y ayuda al personal a meditar sobre lo que hace y por qué lo hace. Al mismo tiempo, la evaluación puede ser más precisa si el personal del proyecto integra el equipo. Si en el equipo hay alguien de afuera, nómbrelo jefe del equipo para que la evaluación sea más objetiva.

Esa persona de afuera puede ser un funcionario del Cuerpo de Paz no familiarizado con el proyecto (quizá un nuevo APCD o el APCD de un país cercano, especialistas universitarios tales como profesores universitarios, consultores o empresarios). Los consultores de EE.UU. son más costosos que los locales, pero pueden ser necesarios si no los hay localmente con experiencia técnica. Además es útil contar con alguien con más amplia experiencia en desarrollo para ayudar a resolver problemas.

Redacción del plan de control

A esta altura a Ud. le resultará muy útil documentar la información que ha reunido y las decisiones tomadas, formando un plan de control organizado. Comience con la información básica del proyecto, incluidos sus metas y objetivos. Identifique los indicadores que deben controlarse y de qué modo la información de los mismos debe recogerse. Indique quién tendrá la responsabilidad global del sistema de control y quién cumplirá cada parte del plan.

Siga enriqueciendo el plan incluyendo proyectos de fechas o cronogramas de actividades de control. Decida qué información se documentará y cuándo se deben presentar los informes de control.

El plan debe ser siempre breve, para lo cual debe usar lenguaje llano. Use cuadros, listas y columnas para que todos lo entiendan.

Paso Tres: Recopilación de información

En los dos primeros Pasos, Ud. estableció los temas básicos y seleccionó los indicadores de su proyecto. En éste, se centrará en el diseño de los formularios de información y otros métodos de recopilación de datos. Los temas del Paso Tres son:

- Diseño de formularios de información de rutina
- Diseño de instrumentos de evaluaciones periódicas o investigaciones especiales
- Combinación de métodos de recopilación de datos
- Pruebas previas del sistema
- Revisión del sistema

Diseño de formularios de información de rutina

La mayoría de los sistemas de control cuentan con, por lo menos, dos tipos de formularios. El primero es el de los *formularios de informes de campo*, que contiene la información original recogida por el personal o proporcionada por participantes. El segundo es el de los *formularios de información resumidos*, en que se sintetiza la información del informe de campo. Los formularios resumidos están diseñados de modo que correspondan a los de los informes de campo, para que la transferencia de los totales sea relativamente sencilla.

Dado que los formularios de informes difieren de un proyecto o actividad a otro, es difícil dar ejemplos que abarquen todas las posibilidades que Ud. puede encontrarse en su trabajo. No obstante, en las próximas páginas hay dos ejemplos, cada uno de los cuales describe un diferente sistema de información. Uno corresponde a un proyecto de pequeñas empresas y el otro a un proyecto de salud comunitario.

Ejemplo Uno: Proyecto de pequeñas empresas

- *Informes de campo*

  Cada empresa asistida presenta un estado financiero simple, confidencial, en que aparecen sus ingresos, costos y beneficios en el mes. El personal local llena los formularios del informe de campo de los empresarios analfabetos mediante entrevistas.

- *Informes resumidos de primer nivel*

  Cada agente de extensión (Voluntario u otro) llena un informe resumido mensual en que aparecen los ingresos, costos y beneficios agregados de cada empresa, en una línea, junto con las proporciones del total. Las empresas se codifican por ramo. El agente de extensión calcula el total de cada mes y determina las ganancias medias de todas las empresas que asiste. En los meses siguientes, el agente anota si las empresas han aumentado las ganancias en virtud de un aumento de los ingresos o una reducción de los costos. Se tienen especialmente en cuenta, para brindarles asistencia, las empresas cuyas ganancias disminuyen o no aumentan.

- *Informes resumidos de segundo nivel*

  El director de proyecto revisa todos los informes presentados por los agentes de extensión y efectúa cálculos resumidos del porcentaje de ganancias de ese mes, junto con datos de los costos típicos para los distintos tipos de empresas. Se tienen especialmente en cuenta, para darles asistencia o capacitarlos mejor, a los agentes de extensión que informan la menor proporción de ganancias en el mes. Se indica en un gráfico grande, mural, que se coloca en la oficina del proyecto, el aumento global de la rentabilidad de cada mes. En él aparecen metas anuales, para que el personal pueda percibir el avance.

  Los datos reunidos pueden resumirse para el año de modo de revelar el aumento global de las ganancias, el de los costos o el de las ventas. Los datos pueden desagregarse por tipos de empresas, para señalar cuáles son las más rentables y estimar cuánto capital de explotación se necesita para iniciar distintos tipos de empresas.

Ejemplo Dos: Proyecto de salud comunitario

- *Informes de campo*

  Se registra a cada persona que visita un centro de salud comunitario por nombre, tipo de dolencia que expresa, edad, sexo y diagnóstico del enfermero. La dolencia expresada y el diagnóstico se codifican por un sistema preestablecido. Los códigos 10-50 corresponden a enfermedades o condiciones en que se centra el proyecto. De 50 a 99 corresponden a otros problemas. La información se registra en una línea de un formulario que lleva el personal del centro de salud. Al final del día, con el número de pacientes y sus diagnósticos codificados se hacen totales que aparecen al final del formulario. Cada mes, el total mensual se remite en un formulario especial que corresponde al diario. Además, el personal de la clínica debe expresar en uno o dos párrafos la situación sanitaria del mes. *Por ejemplo:* quizá en la estación lluviosa aumentaron las enfermedades respiratorias, o un pozo contaminado causó un brote de cólera. El personal del centro de salud anota también las medidas que se proponga adoptar.

  En los Clubes de Madres se pesa a todos los hijos de las miembros y se presenta un informe mensual del número de niños de cada categoría de peso por edad. Los niños que están bastante por debajo del peso de su edad se indican por nombre, para que el personal del centro sanitario los visite.

  Una vez cada seis meses el personal del proyecto visita la comunidad y reúne grupos focales informales de 1) madres y 2) líderes de la comunidad. No es preciso que los miembros de los grupos sean siempre los mismos. Los grupos analizan la situación sanitaria de la comunidad, la marcha del proyecto y las quejas potenciales de los miembros de los grupos.

- *Informe resumido*

  El personal del proyecto revisa los informes mensuales de todos los centros sanitarios y tabula datos resumidos sobre tipos de enfermedades por edad y sexo de los pacientes. Se anotan las tendencias mensuales. Se toma nota de todos los centros que informan tendencias de más de tres meses de aumento de una enfermedad de cualquier tipo, para prestarles especial atención. Además, se examinan los apuntes de los grupos focales para detectar problemas globales de gestión o salud, así como el caso de cualquier trabajador de la salud o centro sanitario que parezca tener problemas especiales.

  La información resumida sobre el número de niños que padecen desnutrición se tabula. Se toma nota de los ámbitos en que la tasa de desnutrición es especialmente alta para realizar actividades de nutrición, huertas familiares, generación de ingresos y educativas.

. *Continuación*

219

- *Proyecto de salud comunitario (cont.)*

  En un gráfico grande, mural, se anotan las tendencias de las enfermedades-objetivo y el porcentaje de niños con diferentes grados de desnutrición, en comparación con las metas del proyecto.

- *Retiro anual*

  Una vez al año, todo el personal realiza un retiro de un día. Anteriormente se ofrece a los participantes un estado resumido de todos los hechos relativos al proyecto ocurridos el año anterior, incluido el monto gastado, indicadores de progreso, problemas y fracasos. Se dedica la primera mitad del día a analizar el proyecto en el año anterior, y la segunda a planificar en equipo cómo mejorar el proyecto el año siguiente.

Explicación del Ejemplo Uno

En este ejemplo, cada agente de extensión puede determinar su eficacia en el mes, determinar el éxito de todas las empresas del proyecto e identificar inmediatamente cualquier empresa que tenga problemas. El supervisor puede ayudarlos en relación con problemas específicos de las empresas e identificando agentes que necesiten capacitación adicional. Como se hacen totales mensuales con la información recogida, ésta revela inmediatamente problemas del proyecto. En el informe anual y en el retiro del personal pueden examinarse profundamente las razones por las que algunas empresas parecen tener más ganancias que otras, e identificarse las lecciones aprendidas, que deban retrasmitirse a los empresarios.

Explicación del Ejemplo Dos

En el segundo ejemplo, el personal de campo posee información mensual sobre actividades de su comunidad (enfermedades y nutrición infantil), con lo cual puede identificar problemas inmediatamente y anotar los cambios globales. Aun pequeñas disminuciones de enfermedades o desnutrición pueden despertar el interés del personal y hasta de la comunidad misma.

A la vez, los administradores de proyectos globales pueden seguir de cerca los resultados de cada centro sanitario y el nivel de nutrición de todas las comunidades de las zonas-objetivo. El retiro anual da al personal tiempo para reflexionar sobre su labor y participar en la planificación del año siguiente.

Ambos ejemplos describen sistemas eficaces de control que recogen información e indicadores esenciales de repercusiones (ganancias, en el proyecto de empresas; enfermedades y desnutrición en el de slaud, *por ejemplo*), administración del proyecto, eficacia del personal y avance hacia las metas. La información recogida se revierte a los proyectos para mejorar la planificación del año próximo o aumentar la capacidad del personal.

A continuación aparecen pautas importantes que Ud. deberá recordar al diseñar formularios de información de campo y formularios de informes resumidos para su sistema de control:

- Reduzca al mínimo la información recabada. Sólo pida la información necesaria. No llene los formularios con múltiples preguntas de antecedentes, ni pida la misma información todos los meses (*por ejemplo*: el sexo del empresario, direcciones, etc., que no es probable que cambien mes a mes).

- Diseñe los formularios de información resumidos tal como los de campo, para que la primera línea de los primeros corresponda a la primera línea de los segundos. Si se requieren cálculos, deje espacio para ellos. *Por ejemplo:*

  a) Número total de niños pesados_____.

  b) Total con desnutrición de grados 2 ó 3_____.

  Porcentaje:_____.

- Revise todos los formularios una vez al año y agregue espacio para la información necesaria, eliminando las preguntas en que se pide información que ya no es necesaria.

- De ser posible, use listas en que pueda marcarse la respuesta. Además use códigos y cifras reales. Deje espacio para que la persona que llena el formulario señale tendencias, temas o problemas que puedan no surgir de la información marcada, codificada o representada por cifras.

- Realice una sesión formal de capacitación del personal para explicar cómo llenar los formularios, explicar los sistemas de codificación (códigos para niveles de ingresos estratificados o grupos etarios, *por ejemplo*), revisar cálculos sencillos y estudiar la manera de detectar y analizar tendencias. No dé por supuesto que las personas saben sumar y restar bien. Muchas pueden haberlo olvidado o quizá nunca lo aprendieron, y sentirse avergonzadas de pedir ayuda.

- Haga que los administradores revisen las respuestas marcadas en los formularios de información de campo, para cerciorarse de que son exactas. Cuando los participantes de proyectos (del Club de Madres o empresarios, por ejemplo) presentan información, revísela cuidadosamente para ver si es exacta y completa.

Diseño de instrumentos de evaluaciones periódicas o investigaciones especiales

En los ejemplos de las pequeñas empresas y centros sanitarios no se incluyeron los sistemas de control evaluaciones especiales o periódicas porque la información necesaria se recoge mensualmente y se reorienta hacia los proyectos. Sin embargo, aun en situaciones en que se hace un control rutinario, a veces surge un problema especial, o un donante pide una evaluación especial. En esos casos, la evaluación especial será más profunda, debido al rico acervo de datos recogidos durante el proyecto.

Trabajando sólo con los datos ya recogidos, el equipo de evaluación puede realizar análisis estadísticos más complicados sobre la información cualitativa, así como un análisis más sistemático del contenido de las notas de los grupos focales.

Los métodos más comunes de recopilación de información para evaluaciones especiales son:

- entrevistas
- encuestas
- uso de grupos focales

Esos métodos de recopilación de datos pueden ser formales o informales. Las entrevistas, *por ejemplo*, pueden ser muy estructuradas o sumamente informales. Las encuestas pueden consistir en cuestionarios formales administrados a una muestra científicamente diseñada de personas, estudios informales de mercado o perfiles sanitarios domésticos.

La parte más difícil del uso de las entrevistas y otros métodos de recopilación de datos cualitativos es el *análisis de los datos*. Muchas personas no saben analizar datos cualitativos. (En el Paso Cuatro se examinan los principios de análisis de datos).

?

En general, aplique estas pautas de diseño de métodos de recopilación de datos para su sistema de control:

- Recoja sólo los datos necesarios. Las encuestas deben enfocar directamente los temas de interés; no hay que formular preguntas sobre temas no pertinentes.
- Tome notas valiosas, precisas, legibles, al realizar una actividad (entrevistas, grupos focales, observación y documentación procesal). Es la única fuente de datos que le ofrecen esos métodos cualitativos.
- Planifique un grupo focal o una entrevista tan cuidadosamente como un cuestionario. Deje en claro la finalidad, planifique ciertas preguntas orientadoras, disponga quién tomará notas y cómo se registrará la información.
- Prevea la necesidad de traducción. Quizá las notas están en el idioma de los participantes del proyecto. Si se usan varios idiomas locales, Ud. tendrá que hacer traducir todos los datos a un solo idioma, para su análisis. Los entrevistadores no pueden tomar notas y traducir al mismo tiempo. Planifique este aspecto.

Combinación de métodos de recopilación de datos

En toda recopilación de datos, el objetivo es documentar la realidad. Los métodos de investigación y los de recopilación de datos son siempre imperfectos, porque sólo brindan parte del cuadro total. *Por ejemplo*: a veces las cifras y medidas ocultan el lado humano de un proyecto, incluidos sentimientos y expectativas de los involucrados. *Además,* los datos cualitativos pueden ser engañosos, cuando las personas brindan informes favorables sólo porque están contentas de que exista el proyecto pese a que haya aspectos secundarios negativos o no se logra corregir en absoluto el problema. *Por ejemplo*: la producción agraria aumenta, pero el incremento se logra mediante un uso indebido de plaguicidas y fertilizantes, lo que arrojará consecuencias desfavorables a largo plazo.

Por esos motivos, cuantos más métodos de recopilación de datos se usen tanto mayor será la posibilidad de documentar todo el cuadro. Idealmente, un sistema de control permitirá realizar una recopilación de datos cualitativos y cuantitativos sobre insumos, productos, gestión y repercusiones. Pero en un control de la escala del que generalmente realiza el Cuerpo de Paz no se cuenta con tiempo ni recursos para un sistema tan completo. No obstante, al planificar un sistema de control, hágalo tan variado como sus recursos lo permitan.

Pruebas previas del sistema

Realice pruebas previas y revise los formularios antes de hacerlos de uso general, sea que se trate de formularios de control o de encuestas. Al revisar formularios, haga que el personal de todos los niveles los analice antes de imprimirlos. Luego póngalos a prueba unos meses en uno o dos centros de salud o con ayuda de trabajadores de extensión, *por ejemplo*, y vea qué resultados prácticos dan. Introduzca las modificaciones recomendadas en su contenido y presentación antes de hacerlos de uso general.

Usando los programas de entrevistas, los formularios de encuestas y las pautas de grupos focales haga una prueba con unas pocas personas ajenas al proyecto, para asegurarse de que no hay preguntas ofensivas y que el texto es claro. Esas personas deben también cerciorarse de que el formato de los formularios es legible, que existe amplio espacio para las respuestas escritas y que realmente se pide la información que se necesita para el estudio.

Revisión del sistema

Tal como los proyectos están en continua revisión, Ud. debe revisar su sistema de control para que siga siendo pertinente, simple y usable. Cuando el personal cree estar abrumado por informes que no se usarán, se frustra y desalienta. Si es difícil llenar los formularios, el personal puede omitir información. Si los formularios resumidos no se coordinan con los formularios de información de campo, ambos tipos de formularios son imprecisos o consumen mucho tiempo. Cuando se usan sistemas de codificación para diferentes tipos de enfermedades, tipos de empresas u otros componentes del proyecto, asegúrese de que todo el personal usa los códigos de igual manera. Si se usa el mismo código para muchas preguntas, quizá esa categoría requiere subcategorías, o una revisión general, para describir las diversas categorías.

Un funcionario puede encargarse de revisar anualmente el sistema de información mismo y modificar los formularios para que sigan siendo precisos, informativos y útiles para los que los llenan y para los que los resumen

Etapa Cuatro: Análisis de la información

Analizar la información reunida con ayuda de un sistema de control o una evaluación periódica es una combinación de ciencia y arte. Analizar significa buscar modalidades, tendencias y hechos significativos, y también separar la información importante de la que no lo es tanto.

¿Cómo se analiza la información recogida? Esa decisión es parte importante del proceso de planificación. Una falla común, al planificar sistemas de control, y evaluaciones periódicas, es pensar en la recopilación pero esperar hasta que los datos empiecen a llegar, antes de preparar un sistema de análisis de la información. A esa altura se hace evidente que el análisis habría sido más eficaz o más sencillo si los formularios hubieran sido de diferente diseño o la información se hubiera presentado de modo distinto. Cuanto más cuidadosamente Ud. diseñe un sistema de control -incluida la recopilación de datos y su análisis, interpretación y uso- tanto más eficaz será.

Planifique el análisis cuando diseñe el sistema de control. Al hacerlo, retroceda, y estudie la cuestión de si cuenta con recursos para controlar todos los indicadores elegidos. Quizá tenga que elegir menos indicadores o diferentes métodos de recopilación de datos para evitar un análisis gravoso o complicado.

Como se expresó, la información que ofrece el sistema de control es *cuantitativa* y cualitativa. La *primera* supone cifras que pueden manejarse estadísticamente. Comprende tablas de frecuencia, porcentajes y promedios.

La *cualitativa* es la que nos habla de la calidad del proyecto; incluye opiniones, sentimientos, observaciones y cambios personales. Es más difícil de analizar que la cuantitativa, pero agrega una importante dimensión a nuestra comprensión de los problemas y a la eficacia de los proyectos del Cuerpo de Paz. Las mejores evaluaciones se basan en hechos y cifras cuantificados y enunciados cualitativos sobre los puntos fuertes y débiles de los proyectos.

El Paso Cuatro comprende:

- Analizar datos cuantitativos o estadísticos
- Analizar datos cualitativos
- Usar gráficos murales y otro material visual
- Interpretar los datos
- Formular recomendaciones

Análisis de datos cuantitativos

En la mayoría de los sistemas de control, las estadísticas descriptivas son adecuadas para analizar los datos cuantitativos. Esas estadísticas se llaman descriptivas porque describen una situación en términos matemáticos. A continuación se mencionan y explican los seis tipos más comunes de estadísticas descriptivas:

- *frecuencia* — Número de veces que ocurre un hecho. Se calcula simplemente contando.
- *media* — Promedio aritmético. El promedio, o la media, se calcula sumando una lista de números y dividiendo el total por el número de componentes de la lista.
- *punto medio* — Punto que está en la mitad de una serie de números ordenados. Es el punto por encima y por debajo del cual se halla la mitad de los casos. El punto medio, cuando se usa con una media, es un instrumento útil para mostrar más características de los datos.
- *modalidad* — Respuesta o puntaje que se da más frecuentemente.
- *gama* — Descripción de un grupo de números; expresa los valores más altos y más bajos.
- *porcentaje* — Proporción de un total. Supóngase que el total de información es 100%; un porcentaje es una parte de ese total. Los porcentajes se determinan dividiendo la parte por el todo. A veces se expresan en puntos decimales, equivaliendo 1,00 al 100%. Cincuenta por ciento se escribe como 0,5 ó 50%. Los porcentajes suelen usarse para enunciar información cuantitativa y cualitativa.

◆ *otros*

Hay mecanismos más avanzados para analizar números. En la mayoría de los casos, los seis anteriores son adecuados. No obstante, si Ud. necesita un mecanismo más refinado para su sistema de control, consiga un buen libro de estadísticas o busque alguien que sepa estadísticas y lo ayude a calcular e interpretar los resultados. Un problema de las estadísticas más complicadas es que quienes no están familiarizados con ellas no saben interpretarlas. Si Ud. usa estadísticas complicadas, asegúrese de explicar en el informe el significado de las cifras. Entre otras estadísticas que Ud. podría examinar figuran las correlaciones, las desviaciones estándar, las pruebas de significación y la prueba del chi-cuadrado.

Ejemplo de uso de estadísticas descriptivas

En el marco de un informe de control, el APCD quería describir a las mujeres que visitaron un centro de salud el año anterior. Los datos se extrajeron de los registros de la clínica:

- La frecuencia de las visitas fue de 3.567, lo que da un promedio de 297 por mes.
- La gama de edades estuvo comprendida entre 15 y 62 años.
- La edad promedio de las pacientes fue de 24,5 años.
- El punto medio fue de 23.
- La edad más frecuente fue de 32 años.

Por separado, cualquiera de esas cifras no es demasiado útil, pero tomadas en conjunto, ellas le informan si la clínica estuvo muy ocupada, si la visitaron mujeres de todas las edades, y si mujeres de 25 a 30 años, o de 30 a 35 fueron las que más aprovecharon sus servicios.

Ejemplo de uso de frecuencias y porcentajes

A veces la frecuencia se expresa en porcentajes. *Por ejemplo,* los porcentajes revelan cuántas de las 3.567 personas que visitaron el centro de salud el año anterior, en el ejemplo anterior, padecían las siguientes enfermedades:

	Enfermedad	**Porcentaje**
•	infecciones respiratorias	52%
•	diarrea, vómitos	31%
•	cortes, heridas	11%
•	malaria	3%
•	otras	3%
	TOTAL	100%

Se calculan esas cifras contando el número de pacientes de cada categoría y dividiendo la cifra por 3.567 (número total de visitas).

Análisis de datos cualitativos

Los datos cualitativos generalmente se expresan en palabras, como en los apuntes de entrevistas, las respuestas a encuestas semiestructuradas o los datos de observación. Como se vio, la información emanada de métodos cualitativos se pierde si no se escribe: será imposible reconstruir con precisión y plenitud una serie de entrevistas. Asimismo, en las primeras entrevistas, a Ud. puede serle imposible recoger lo más importante a menos que empiecen a surgir ciertas modalidades en entrevistas ulteriores. Como Ud. al principio no sabe qué es lo importante, regístrelo todo.

El análisis es siempre más fácil si los datos aparecen en forma numérica. La mayor parte de los datos cualitativos pueden reducirse a cifras. Las dos maneras principales de hacerlo sencillamente son:

- Contar la ocurrencia de hechos.
- Elaborar una escala.

Contar supone releer cuidadosamente los apuntes y anotar cada vez que se menciona cierto tema o perspectiva. Si 35 de 50 entrevistados desconocían los servicios del centro de salud, *por ejemplo,* Ud. puede afirmar sin vacilar que se necesita dar mayor alcance al centro.

Las escalas son otro medio de convertir datos cualitativos en números para analizarlos rápidamente, aunque no pueden usarse esos números en la mayoría de los tipos de análisis estadísticos. En las entrevistas, la mayoría de las respuestas a las preguntas corresponden a una estrecha gama de categorías. Es posible ubicar esas respuestas en una escala que Ud. preparará para esas entrevistas.

Ud., *por ejemplo,* puede deducir de una entrevista que el entrevistado sólo comprendió la mitad de los mensajes de cierto proyecto educativo, por lo cual lo calificará con "5" en una escala de 1 a 10. Cada entrevista arrojará números de distintas escalas para distintos temas.

En la mayoría de los casos, tratándose de datos cualitativos, mantenga los datos de los entrevistados tal como los expresaron. Si trata de interpretar lo que quiso decir el entrevistado, o de resumir los comentarios de una entrevista abierta, perderá mucha de la "riqueza" expresiva original y contaminará los datos con sus propias opiniones. A veces una cita directa de una entrevista, o unas pocas oraciones de las actas de una reunión le serán muy útiles para comprender sutilezas culturales o errores de comprensión.

La manera más simple de analizar notas de entrevistas u otros datos cualitativos es establecer un sistema de codificación para todos los problemas, asuntos, materias y opiniones. Los sistemas de codificación suelen tomar la forma de una síntesis; por ejemplo:

1.0 Repercusiones del proyecto
- 1.1 Repercusiones sobre la mujer
- 1.2 Aumento de la productividad
- 1.3 Consecuencias negativas

2.0 Gestión del proyecto
- 2.1 Aptitudes del personal
- 2.2 Disponibilidad de recursos, vehículos, etc.
- 2.3 Supervisión

Deje espacios en el resumen para establecer subcategorías cuando surjan. Lea cuidadosa y completamente las notas e indique claramente al margen la sección a la que se aplica un comentario u observación especial. Si el tiempo lo permite, mecanografíe todos los comentarios que se aplican a las Secciones 1.1, 1.2, etc. No habiendo tiempo, por lo menos retroceda y lea todos los comentarios de un tema por vez e identifique toda modalidad que surja. Organice los comentarios en categorías como "a favor" y "en contra", y cuente los de cada categoría.

229

Uso de gráficos murales y otro material visual

Uno de los medios más eficaces para mantener en alto el espíritu del personal y hacer que tenga presentes las metas del proyecto es usar gráficos murales u otro material visual. Manténgalos en un lugar visible para todo el mundo. Anote todo progreso mensual hacia la meta. En un centro sanitario, *por ejemplo*, puede haber un gráfico atractivo con el número de niños vacunados; en una oficina de promoción de pequeñas empresas puede mostrarse el aumento mensual de las ganancias; en un proyecto agrario puede mostrarse el número de acres plantados con semillas mejoradas, o el aumento del rendimiento.

Los medios visuales no sólo entusiasman al personal, sino que hacen muy perceptibles las tendencias (especialmente las descendentes). Además presentan la información en forma elocuente a los visitantes interesados en un proyecto. Con un poco de creatividad e imaginación Ud. puede dotarse de un material visual colorido, interesante e informativo.

Interpretación de los datos

Sus informes deben contener dos tipos de información: conclusiones (los hechos) y la interpretación de los mismos. Si Ud. ha usado un método bastante cuidadoso de recopilación de datos, nadie que lea el informe puede discutir los hechos de su conclusión.

¿Y su interpretación de los hechos? Las interpretaciones son subjetivas; además, puede haber más de una interpretación posible. En su informe, distinga claramente los hechos de su interpretación de los mismos. El hecho puede ser, *por ejemplo,* que sólo el 30% de los productores rurales elegibles participan en el proyecto de semillas mejoradas. Su interpretación podría ser que el porcentaje es bajo porque muchos productores no conocen el proyecto, o que el porcentaje es alto, ya que es el primer año del proyecto, o que muchos productores no ven con buenos ojos el proyecto, y por eso no participan. Generalmente, Ud. basará sus interpretaciones de datos estadísticos en información obtenida de fuentes cualitativas, como las entrevistas.

Para justificar sus interpretaciones, incluya citas de entrevistas. Incluya, *por ejemplo*, citas de productores para justificar su primera interpretación, en el ejemplo precedente. Muestre que Ud. basó su interpretación en todos los hechos posibles. Cuando quepa más de una interpretación, ofrézcalas todas, y analice las consecuencias de cada una. A veces hay más de una interpretación legítima de un hecho o serie de hechos.

USDA 230

Formulación de recomendaciones

Tras haber redactado las conclusiones e interpretaciones y haber justificado cada una sobre la base de hechos, entrevistas u otra información, Ud. puede sugerir medios de mejorar el proyecto.

Exprese claramente sus recomendaciones. En general debe incluir un cronograma y, en algunos casos, el nombre de la función o de la persona que se encargaría de verificar el cumplimiento de la recomendación.

En un proyecto de salud, *por ejemplo*, Ud. podría recomendar que:

1) todos los Voluntarios y personal de contrapartida o colaboradores se capaciten para entrevistar a madres;

2) que esa labor sea organizada por el APCD;

3) que se realice en los próximos 3 meses.

Recuerde: *sea claro*; es menos probable que las recomendaciones "borrosas" sean aplicadas.

Paso Cinco: Presentación de resultados

Uno de los principales problemas de los sistemas de control es que nadie usa las conclusiones ni sigue las recomendaciones. En este Paso, y en el Seis, Ud. encontrará la manera de asegurarse de que se retroalimenta el sistema con los resultados del mismo, para mejorarlo.

El objetivo de este Paso es describir la manera de insertar al personal y a los participantes en el proceso de presentación de resultados, y el modo de redactar un informe a la vez útil e interesante. Los temas de este Paso son:

- Analizar los resultados
- Retroalimentación
- Redacción de un informe
- Uso eficaz de diagramas y gráficos
- Distribución del informe

Análisis de los resultados

En el Paso Cuatro, Ud. se informó sobre el uso de retiros del personal y los participantes de los proyectos. El Cuerpo de Paz recomienda calurosamente esos retiros o seminarios. Cuando no es práctico realizarlos, por lo menos asegúrese de que los resultados de la evaluación se presentan en una reunión de todos los afectados. Cuando la información, fruto del control, y la evaluación vuelven al sistema temprana y frecuentemente mejoran los resultados de las personas afectadas.

Generalmente es buena idea expresar las conclusiones preliminares en una reunión de las personas afectadas, antes de redactar el informe. A veces Ud. comprobará que la información y las interpretaciones provenientes de esas reuniones son útiles para redactar el informe.

Presentar las conclusiones, a medida que surgen, elimina también la tensión de saber que está por publicarse un informe de evaluación. Los afectados deben conocer los resultados de la evaluación y también ellos pueden formular recomendaciones. Su aporte asegura que el informe representa el pensamiento, las quejas y los comentarios de todos los involucrados en el proyecto.

Retroalimentación

Todos los interesados en el proyecto -incluidos los participantes- deben tener acceso a los informes de evaluación. Es especialmente importante aportar material de retroalimentación a los participantes acerca del éxito que están obteniendo, los problemas que se hayan planteado, y consultar su opinión sobre los cambios introducidos. Recuerde: el control y la evaluación deben constituir un proceso de participación para la recopilación de datos, el debate de las conclusiones y el estudio de los cambios que deben realizarse en el sistema de control.

Redacción de un informe

La presentación de todos los informes de evaluación, trátese del resumen anual de los datos de control o de informes especiales o periódicos preparados por equipos, debe ser idéntica:

1) Brevedad. Si es necesario incluir documentación de antecedentes o analizar largamente problemas, ello debe aparecer en un apéndice.

2) Incluya suficiente información de antecedentes sobre el país, la comunidad y el proyecto, para enmarcar las conclusiones y recomendaciones adecuadamente. Los donantes y las autoridades públicas que lean el informe deben conocer el contexto del proyecto. Además, el documento se convierte en una pieza del archivo del Cuerpo de Paz. Pero recuerde: que la información sea todo lo breve posible, sin por ello eliminar material importante. Exponga sólo la información pertinente. Sólo debe aparecer, *por ejemplo*, en un proyecto de salud, información sobre la situación sanitaria de la comunidad-objetivo, y no sobre la situación sanitaria en general.

3) Absténgase todo lo posible de usar términos técnicos y siglas. Siempre defina unos y otras (si es que tiene que usarlos) la primera vez que los emplee. Incluya un glosario de los mismos cuando utilice varios.

El informe de evaluación debe contener las siguientes secciones:

◆ *Resumen ejecutivo*

Es un resumen de todo el informe, de no más de 3 páginas de extensión. Use un párrafo para los antecedentes y otro para la metodología del proyecto. Luego presente una lista de las principales conclusiones y otra de las principales recomendaciones. Por último, pero cuidadosamente, redacte el Resumen Ejecutivo: es la parte del informe que más se leerá y citará.

◆ *Introducción y antecedentes*

En esta sección se da respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué se ejecutó este proyecto?
- ¿Cuáles eran sus metas y métodos?
- ¿Por qué se realizó la evaluación?

En esta sección se brinda un panorama del contexto del proyecto. Por ser un panorama, Ud. sólo debe incluir la información del sector y del ámbito-objetivo: por ejemplo los problemas forestales de la provincia o región tomados como objetivo. A menos que haya problemas de suma importancia, Ud. no tiene por qué brindar mucha información de antecedentes sobre el país y su situación socioeconómica global.

En la sección Antecedentes es donde se analizan las razones por las que se hizo la evaluación o el informe. Incluya algunos de los temas y preguntas mencionados en los Pasos Uno y Dos. Si se trata del informe de una evaluación especial encaminada a enfrentar cierto problema especial, describa este último en el texto y presente en un apéndice la descripción del alcance de la labor de evaluación.

◆ *Metodología*

En esta sección se da respuesta a la pregunta: ¿Cómo se recopiló la información en que se basan las conclusiones?

Idealmente, debe brindarse información suficiente como para que otras personas puedan repetir su labor de recopilación de datos en el futuro. Si, *por ejemplo*, Ud. hizo entrevistas, explique a cuántas personas, y cómo las escogió. En un apéndice haga aparecer una lista de las preguntas de las entrevistas.

Si los datos se recogieron mediante control de rutina, exprese quién remitió los informes, cómo obtuvo la información, cuán completa y fiel era, y cuántos informes recogen los datos de campo. Si se usaron encuestas o escalas, ubique en un apéndice ejemplares de los formularios realmente usados para la recopilación de datos, y descríbalos sumariamente en el texto. Mencione cualquier cuestión lingüística pertinente, como traducciones, posibles errores de interpretación, uso de idiomas locales, o de intérpretes, que puedan haber afectado a los datos.

En la sección Metodología se debe ser escrupulosamente honesto: hay que mencionar toda falla de recopilación de datos. Todos sabemos que en una labor de desarrollo la investigación nunca se ajusta a lo planeado, y que a menudo trabajamos con datos imperfectos. Si, *por ejemplo*, los entrevistados no tenían fluidez en el idioma del entrevistador, si Ud. no pudo usar la muestra elegida, o si la información recogida presenta algún sesgo, expréselo en esta sección y téngalo en cuenta en la sección Conclusiones.

◆ *Resultados*

En la sección Resultados se da respuesta a la pregunta: ¿Cuáles son los hechos referentes a este proyecto (tal como los conocemos a partir de la sección Metodología precedente)?

En la sección Resultados del informe se exponen los hechos del proyecto sin interpretarlos. Se incluyen datos sobre:

- insumos (presupuestos, personal, capacitación, aportes de la comunidad)
- productos (personas capacitadas, rendimiento de las cosechas, árboles plantados, pozos excavados, niños vacunados)
- repercusiones (aumento de los ingresos, disminución de la desnutrición, menor erosión)
- administración (aptitudes del personal, logística, asignación de recursos, sostenibilidad)

La sección Resultados debe ser objetiva, e incluir datos suficientes como para que el lector pueda ver qué información se recogió y cómo comienza a conjugarse para dar respuesta a las preguntas de la evaluación.

◆ *Conclusiones*

En la sección Conclusiones del informe se da respuesta a la siguiente pregunta: ¿Y todo esto, que significa?

En la sección Conclusiones es donde Ud. debe interpretar los hechos expuestos en la sección precedente, tratando de encontrarles sentido. Aquí Ud. compara los datos de insumos con los planes originales del proyecto, para ver si la entidad anfitriona ha cumplido lo originalmente acordado, y si el proyecto está al día y no se han rebasado los límites presupuestarios.

También debe comparar los datos de productos con las metas del proyecto, para verificar la realización de las actividades programadas y el que la comunidad haya participado en el proyecto según lo previsto. Deberá comparar los datos que indican cuales son los resultados a nivel de beneficiarios con las metas del proyecto para ver si las actividades están surtiendo los efectos deseados.

Las cuestiones de administración suelen ser parte importante de la sección Conclusiones. A veces son las más delicadas, porque quizá se efectuó la recopilación de datos con medios cualitativos, y es la más ardua para los encargados del proyecto. Asegúrese de subrayar los aspectos positivos de la administración, a la vez que analiza cualquier problema que haya detectado. El informe debe ser impersonal, no aludiendo a nadie en especial a menos que sea totalmente inevitable.

◆ *Recomendaciones*

En la sección Recomendaciones del informe se da respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué cambios necesitamos para mejorar el proyecto?

Esta sección debe ser breve y concreta. Base cada recomendación en los hechos expuestos en la sección Resultados y analizados en la sección Conclusiones. No escriba una recomendación que no se haya justificado en una sección anterior.

Asegúrese de que cada recomendación brinda orientación clara al lector sobre lo que debe hacerse, en qué plazo, y el nivel de autoridad que debe realizarlo. En las recomendaciones Ud. puede también:

- elogiar a funcionarios o personas que hayan actuado bien.
- sugerir el mantenimiento de los lineamientos corrientes, si al parecer dan buenos resultados.
- instar a realizar estudios adicionales, evaluaciones especiales, o a mejorar el sistema de control.

- ***Medidas de seguimiento*** — Consultar: "Paso Seis: Seguimiento Orientado a la Acción" (página 232) para obtener orientación sobre este aspecto.

Uso de material visual en el informe

Un informe de evaluación - especialmente en la sección Resultados - puede consistir en una aburrida lista de cifras y porcentajes difícil de leer e interpretar. Examine los informes publicados por grandes organismos, como las Naciones Unidas, para hacerse una idea de medios interesantes e informativos de presentar la información.

Aunque no se pretende que Ud. prepare gráficas de tipo profesional, Ud. puede agregar material visual eficaz al informe de varias maneras, con una máquina de escribir o dibujando a mano. Puede incluir, *por ejemplo*, gráficos divididos en sectores, para mostrar porcentajes, o gráficos compuestos de líneas y barras para mostrar tendencias a lo largo del tiempo y el avance hacia las metas.

Mencione directamente en el texto toda gráfica, esquema, fotografía o diagrama usado en el informe. Explique los gráficos y esquemas sucintamente. *Por ejemplo*: "El gráfico de la página 32 muestra el porcentaje de mujeres que participan en el proyecto y se están sometiendo a distintos tipos de prácticas de reducción de la natalidad. El gráfico indica que la mayoría de ellas se inclinan por las inyecciones; pocas usan preservativos o diafragmas".

Distribución del informe

La distribución del informe depende de las razones que llevaron a la evaluación y del número de *personas* afectadas. Un informe de rutina sobre un sistema de control puede ser breve, simple, y distribuirse sólo a los afectados primarios. El informe de una evaluación especial pedida por el donante, o el correspondiente a un proyecto muy grande, pueden distribuirse ampliamente en el país y en el exterior.

Al planificar una evaluación, considere la posibilidad de distribuir el informe, para que puedan reservarse fondos para cubrir todo costo de reproducción, fotografías o gráficos. Tenga en cuenta también que cuanto más se distribuya el informe tanto más detallada deberá ser la sección Antecedentes.

No deje de poner a disposición de las comunidades en que se ejecuta el proyecto copias del informe. Si las personas de la comunidad son analfabetas, realice una reunión comunitaria en la que se puedan exponer en forma comprensible los principales hechos determinados.

Paso Seis: Seguimiento orientado a la acción

El objetivo de la mayoría de las actividades de control y evaluación es mejorar el proyecto o la actividad evaluados. Con demasiada frecuencia se disipan los esfuerzos, porque no hay un plan formal de seguimiento de las recomendaciones, o porque existe confusión sobre a quién deben confiarse los cambios. Es por ello que el seguimiento es parte importante del sistema de control.

Para ayudarlo a preparar un plan de seguimiento de su sistema de control, se incluyen en el Paso Seis los temas siguientes:

- Cómo estructurar el plan de seguimiento
- Cómo preparar un plan de acción.

Cómo estructurar el plan de seguimiento

De las reuniones de personas afectadas que se realizan una vez formuladas las conclusiones y recomendaciones deberían surgir ideas de medidas de seguimiento de un informe de evaluación. La etapa siguiente es identificar claramente qué debe cambiarse, cuándo debe cambiarse y quién realizará el cambio. Nunca suponga que el director del proyecto o el APCD "se encargará de ello".

Asegúrese de que las personas afectadas -especialmente los participantes del proyecto- se hacen presentes en el seminario o retiro en que se formulan planes para el futuro. Esas personas deben participar también en la planificación o ejecución de los cambios, en la etapa de seguimiento.

Tras analizar cada conclusión y determinar cuál es la más importante, identifique las partes del proyecto que funcionan bien. Luego haga una lista de los problemas que requieren atención. Pase revista a cada recomendación. Pregúntese: "¿La medida recomendada realmente resolverá el problema? ¿Hay otras medidas posibles igualmente eficaces?".

Elaboración de un plan de acción

Analice los planes de ejecución de cada recomendación. ¿Requerirá ésta más personal, capacitación, dinero, vehículos u otros recursos? ¿Requerirá seminarios de "relaciones humanas" para lograr una mayor colaboración entre los Voluntarios y el personal de contrapartida o los colaboradores, o entre el Cuerpo de Paz y ciertos ministerios de Gobierno? ¿Requiere el proyecto una revisión general de las metas y los métodos?

Haga una lista de las alternativas de resolución de los cambios en la recomendación, y decida cuál encaja mejor en los recursos disponibles. Haga un cuadro en que aparezca qué medidas se adoptarán, quién se encargará de ellas, a quién afectarán y qué cronograma se aplicará.

Además programe una reunión de revisión dentro de seis meses, para hacer el seguimiento de los cambios efectuados como fruto de la recomendación. En esa reunión se determinará en qué medida fueron eficaces los cambios y qué futuros cambios se necesitan.

Resumen

En la lista de comprobación de la página siguiente se resume la información contenida en esta sección y se brinda una guía para usarla al diseñar y aplicar su sistema de control.

Hoja de trabajo de evaluación

En la página 235 empieza una hoja de trabajo de evaluación. Corresponde, paso a paso, a la sucesión de seis Pasos de control y evaluación. Antes de escribir en ella, sáquele una copia, para contar siempre con el original para usarlo en el futuro.

Hoja de comprobación de un sistema de control eficaz

- ❑ 1. Las metas del proyecto están bien definidas.
- ❑ 2. El control comienza con unos pocos indicadores simples; otros se agregarán luego.
- ❑ 3. Las personas afectadas -incluidos los miembros de la comunidad- participan en el diseño, recopilación e interpretación de la información.
- ❑ 4. La recopilación de datos se hace mediante informes de rutina, más bien que a través de "estudios" costosos y perturbadores.
- ❑ 5. Sólo se usan evaluadores externos y evaluaciones periódicas cuando se plantean problemas especiales o lo requieren donantes.
- ❑ 6. Todo el sistema de control, desde la recopilación de datos hasta el análisis y la redacción de informes, se programan junto con el proyecto.
- ❑ 7. Cuando participan muchas personas, un funcionario es el responsable final de la evaluación.
- ❑ 8. El sistema de control se basa en información cuantitativa, expresada en números, y en información cualitativa, proveniente de entrevistas o grupos focales.
- ❑ 9. Toda estadística que se use es simple y comprensible para quienes tienen poca experiencia en estadísticas.
- ❑ 10. En un informe anual de evaluación se resumen las actividades, incluidos los insumos, productos, repercusiones y cuestiones administrativas del proyecto.
- ❑ 11. Las personas afectadas participan en un retiro o seminario, para analizar las conclusiones y planificar la labor del año siguiente.
- ❑ 12. Existe un plan claro de realización de las recomendaciones.
- ❑ 13. El sistema de control es simple y todo el personal lo comprende y usa la información en sus planes mensuales.
- ❑ 14. Los resultados se reinsertan en el ciclo de programación de país.
- ❑ 15. Todos los métodos de investigación requieren sensibilidad cultural y política; debe velarse porque en el resultado se incluya la percepción de lo que corresponde.

Hoja de trabajo de evaluación

Paso Uno: Planificación del sistema de control y evaluación

A. ¿Qué temas del proyecto deben enfocarse en el sistema de control y evaluación?

B. ¿Quiénes son las personas y entidades a las que afecta el proyecto?

C. ¿Cuánto tiempo necesitarán dedicar a actividades de control las personas involucradas?

D. ¿Cómo se usará la información de control y evaluación?

E. ¿Con qué recursos se cuenta para control y evaluación?

F. ¿Qué tipo de evaluación se efectuará (sólo control - retiros anuales del personal, con fines de síntesis; control y evaluación general periódica; control y evaluaciones especiales periódicas; sólo evaluaciones periódicas)?

G. ¿Qué estrategias del programa de país del Cuerpo de Paz se aplican a este proyecto?

Paso Dos: Diseño del sistema de control y evaluación

A. ¿Cuál es el título del proyecto?

B. ¿Cuáles son las metas y los objetivos del proyecto?

C. ¿Qué indicadores deben controlarse (incluidos los de gestión del proyecto)? ¿Cómo se realizará la recopilación de datos?

D. ¿Sobre quién recaerá la responsabilidad global del sistema de control?

TRATANDOSE DE UNA EVALUACION PERIODICA, INCLUYA LA SIGUIENTE INFORMACION:

E. ¿Quiénes integrarán el equipo de evaluación?

F. ¿Quién ayudará en la planificación (transporte, asistencia de secretaría, preparación de informes, etc.)?

G. ¿Qué fechas de evaluación se proponen? (Indique cualquier conflicto).

H. ¿Se prevé que los consultores elaboren su informe antes de salir del país? ¿Cuándo?

I. ¿Cuánto tiempo se asigna en el contrato a cada actividad abajo indicada?

_____ planificación/orientación

_____ recopilación de datos y entrevistas análisis de datos

_____ análisis de datos

_____ preparación de informes

_____ reuniones de análisis de los resultados

Paso Tres: Recopilación de datos

A. ¿Cuál es la "cadena de comando" de las actividades de control y evaluación? Para cada eslabón, indique quién debe redactar los informes y el tipo y la frecuencia de los informes requeridos.

B. ¿Realizarán los participantes el informe de campo? (De ser así, ¿qué capacitación se les ha brindado a esos efectos?)

C. ¿Es adecuado el informe de campo a los fines del sistema de control y evaluación? Marque los casilleros que se aplican al formulario que Ud. se propone usar.

- ❑ 1. Tiene menos de una página de extensión.
- ❑ 2. Define todos los términos técnicos.
- ❑ 3. En él se indica todo código usado.
- ❑ 4. Se usa casilleros para marcar y números, más bien que palabras, siempre que se puede.
- ❑ 5. Tiene lugar abundante para las respuestas.
- ❑ 6. Su presentación es atractiva.
- ❑ 7. Contiene espacio para cualquier cálculo necesario.
- ❑ 8. Abarca todos los indicadores mencionados en el Paso Dos.
- ❑ 9. No contiene información superflua.
- ❑ 10. Contiene instrucciones escritas sobre quién debe llenarlo, con qué frecuencia y a quién se remite.
- ❑ 11. Es compatible con el nivel educativo y el idioma de quienes deben llenarlo.
- ❑ 12. Deja cierto espacio para que la persona presente comentarios generales o exponga problemas.

Si no marcó todos los casilleros de arriba, revise el formulario para ver si es posible mejorarlo.

D. ¿Es compatible el formulario con el sistema de control y evaluación? Marque los casilleros que se aplican al formulario que Ud. se propone usar.

- ❑ 1. No requiere cálculos que el personal no está capacitado para hacer.
- ❑ 2. Indica la fuente de información de cada espacio en blanco o sección.
- ❑ 3. Sigue la misma secuencia de la información del formulario de información de campo.
- ❑ 4. Indica claramente qué cálculos matemáticos se requieren (totales, promedios, porcentajes).
- ❑ 5. Su presentación es atractiva y es fácil de leer.
- ❑ 6. Deja espacio para documentar toda tendencia o modalidad evidente.
- ❑ 7. Deja espacio para notar problemas emergentes.
- ❑ 8. Contiene instrucciones claras sobre quién debe llenarlo, con qué frecuencia y a quién se remite.

Si no marcó todos los casilleros de arriba, revise el formulario para ver si es posible mejorarlo.

E. ¿Qué métodos de recopilación de datos usará para las evaluaciones especiales o periódicas que pueda estar planeando? Indique a quién entrevistará, encuestará, someterá a observación o incluirá en un grupo focal. Indique cómo se analizarán los datos.

Método	*¿A quién?*	*¿Cómo se analizará?*

F. ¿De qué modo someterá a pruebas previas a los formularios de control o a los métodos de evaluación especial?

G. ¿De qué modo hará una revisión anual del sistema de control para asegurarse de que funciona debidamente?

Paso Cuatro: Análisis de la información

A. ¿Qué tipos de información cuantitativa se recogerá? ¿Qué estadísticas se usarán para analizarla?

Información *Estadísticas*

B. ¿Qué tipos de información cualitativa se recogerá mediante actividades tales como entrevistas u observación?

C. ¿Usa Ud. un sistema de codificación para el análisis cualitativo? Descríbalo sucintamente.

D. ¿Qué se programa para los retiros del personal (como parte del sistema de evaluación)?

E. ¿Qué se programa en cuanto a la presentación de material visual del avance del proyecto en la oficina o la comunidad?

F. ¿Qué personas o grupos participan en la elaboración de las conclusiones de la evaluación?

Paso Cinco: Presentación de los resultados

A. ¿Qué planes tiene para dar a conocer los resultados del sistema de control a medida que se reúne la información?

B. ¿De qué modo se incluirá a los participantes del proyecto en el proceso de evaluación?

C. ¿Qué contendrá el informe final? Tenga en cuenta los aspectos siguientes al llenar el informe final.

- ❑ El informe tiene un Resumen Ejecutivo de menos de 3 páginas.
- ❑ La sección Introducción tiene menos de 4 páginas, y contiene exclusivamente la información necesaria para comprender el informe.
- ❑ La sección Metodología explica claramente cómo se recopiló la información y expresa honestamente toda falla.
- ❑ La sección Resultados presenta los hechos sin interpretarlos.
- ❑ La sección Conclusiones analiza todos los hechos determinados e identifica tendencias, insumos, productos, repercusiones y cuestiones de administración.
- ❑ Las Recomendaciones son claras y sugieren un plan de ejecución, indicando quién sería el responsable de ejecutarlas.
- ❑ Se expresan por extenso todas las siglas la primera vez que se usan; aparece una lista de las siglas, si se usan muchas.
- ❑ Se reduce al mínimo el uso de términos técnicos; cuando se usan, se definen.
- ❑ El cuerpo del informe no llega a las 20 páginas.
- ❑ Se mencionan los apéndices en el texto.
- ❑ Los cuadros, gráficos, y otro material visual se mencionan en el texto.
- ❑ El informe es atractivo e interesante; se usan fotografías o dibujos para hacerlo más legible.
- ❑ Incluye citas de entrevistas u otros métodos cualitativos.
- ❑ El costo de la reproducción está previsto en el presupuesto.

D. ¿Qué planes tiene para difundir el informe? ¿Cuántos ejemplares necesitará (incluidos los que se archivan); a quién los remitirá, y qué reacción, si es que alguna, espera de los receptores?

Paso Seis: Seguimiento orientado a la acción

A. ¿Existe alguna discrepancia con las conclusiones de la evaluación? Indique quién disintió y sus razones.

B. ¿Quién debe ocuparse de que se apliquen las recomendaciones de la evaluación?

Puntos clave

- El control y las evaluaciones periódicas son dos medios de evaluar la eficacia de las actividades del Cuerpo de Paz.
- El Cuerpo de Paz evalúa 4 tipos de actividades: desarrollo institucional; satisfacción de los Voluntarios, proyectos y programas de países y capacitación.
- Las seis etapas de la evaluación son: planificación de un sistema de control, diseño de un sistema de control, recopilación de información, análisis de la información, presentación de los resultados y seguimiento orientado a la acción.
- El uso de la Hoja de Comprobación de un Sistema de Control Eficaz y la Hoja de Trabajo de Evaluación constituyen dos maneras de facilitar el desarrollo de su labor de control y evaluación.

Sección 7: Glosario

AA (Asignaciones)	Título genérico y número de código que se le da al cargo de un Voluntario.
Acuerdo de país	Un documento que implica obligación legal, elaborado por el Cuerpo de Paz y el organismo gubernamental del país anfitrión encargado de supervisar el programa del Cuerpo de Paz con sus metas y objetivos.
Acuerdo de Proyecto	Documento que, a pesar de no tener fuerza legal, constituye un contrato entre el Cuerpo de Paz y el organismo del país anfitrión, en el que se definen las metas, objetivos y detalles del proyecto. En algunos países se lo conoce también como MOU (Memorandum de Entendimiento).
APCD (Associate Peace Corps Director)	Gerente o Director Adjunto del Cuerpo de Paz.
Ambito o área correspondiente a la asignación de un Voluntario	Conjunto de actividades laborales similares que entran dentro de una categoría principal, como *por ejemplo*, Enfermería, Forestación, o Contabilidad.
Asignación de tarea para Voluntario	Descripción de actividades dentro de un proyecto que un Voluntario debe cumplir.
Beneficiarios	Los receptores de las actividades de un proyecto.
CD (Country Director)	Director de país.
CDU (Country Desk Unit)	Unidad representante de país

Coeficiente de cargos	Proporción de Voluntarios que se designan para un proyecto, en comparación con la cantidad solicitada.
Conjunto o suma de aptitudes	Es una gama de calificaciones intercambiables dentro de una área de asignación que por lo general se consideran aceptables para una misión específica.
Control	Proceso de recopilación y análisis de información en el marco de un sistema regular de informaciones (informes estándares de Voluntarios, *por ejemplo*).
COSC	Es un evento planificado que marca el final del servicio del Voluntario, generalmente llevado a cabo entre tres y seis meses antes de que se complete el servicio. Las actividades son planeadas para asistir a los Voluntarios en lograr la readaptación para regresar a los Estados Unidos y para recibir información de los Voluntarios relacionada con sus respectivas asignaciones.
COTE (Calendar of Training Events) Calendario de Actividades de Capacitación	Esquema detallado sesión por sesión, hora por hora, de una actividad de capacitación.
COTR (Contracting Officer's Technical Representative)	Representante técnico del funcionario contratante.
CP/W	Oficina central del Cuerpo de Paz en Washington, D.C.

Criterios de Proyectos

Declaración oficial del Cuerpo de Paz en que se definen los parámetros que debe satisfacer cada proyecto. Los criterios de proyectos proporcionan guías para que se aplique las filosofía del Cuerpo de Paz al intervenir en las necesidades del país anfitrión y en la utilización de sus recursos.

Datos cualitativos

Información que indica la calidad y capacidad del proyecto o del programa incluyendo opiniones, observaciones y cambios en la gente.

Datos cuantitativos

Cifras que pueden usarse en estadística. Referentes a tabulaciones de frecuencia, porcentajes y promedios.

Diseño de la Capacitación

Descripción detallada (hora por hora, clase por clase) del criterio de capacitación: metas, objetivo de las clases, contenido, metodología y actividades para alcanzar los objetivos, lista de recursos, y métodos de evaluación.

DOW (Description of Work) Descripción del Trabajo

Documento en el cual se definen las metas para la capacitación, las pautas generales para los instructores, las aptitudes que se esperan de los aspirantes, cantidades de horas de instrucción, contenido de cursos, funcionarios del país anfitrión a emplear como recursos para capacitación, y requisitos particulares del país a que apunta la capacitación.

Enunciado del problema

Manifestación expresa sobre una situación inconveniente que necesita cambiarse. Esa declaración describe el problema, su alcance, consecuencias y causas. El enunciado del problema sirve de base para un análisis e investigación ulterior y puede conducir a proyectos futuros.

Estudio del lugar	Es la evaluación de cada sitio adonde se llevará a cabo un proyecto con Voluntarios, antes de la asignación de los mismos. En el relevamiento de sitios se evalúan las condiciones de la comunidad, que se relacionan con el proyecto, y las condiciones de vida y trabajo de los Voluntarios.
Generaciones de Voluntarios	Designaciones sucesivas de Voluntarios durante el desarrollo de un proyecto, empleando sucesivamente varios Voluntarios para completar cada misión.
Grupos Focales	Un grupo reducido de personas que se reúnen para analizar y aportar ideas sobre un determinado tema.
HCA (Host Country Agency)	Organismo de un país anfitrión.
HCN (Host Country National)	Un ciudadano del país anfitrión que trabaja en el proyecto del Cuerpo de Paz.
HCO (Host Country Official)	Funcionario del país anfitrión.
Hechos narrados	Información que se transmite en forma narrada y se emplea para brindar antecedentes o explicaciones.
Hitos (Milestones)	Indicadores para señalar plazos cortos en el progreso hacia los objetivos de un proyecto. Contribuyen a explicar que se debe cumplir y cuándo. Deben constituir una ayuda directa en el trabajo y están vinculados con las tareas de los Voluntarios.
ICE	Una unidad dentro de OTAPS, llamada Information Collection and Exchange (Recopilación e Intercambio de Información).

Informe de Evaluación del Instructor Contratado

Informe presentado por el Representante Técnico Encargado de Contratos del Cuerpo de Paz (COTR). Dicho informe evalúa el desempeño de un instructor contratado en una actividad de capacitación, como puede ser un PST.

Informe de TOT

Informe escrito en que se compilan los resultados del taller de TOT. Incluye una evaluación general del grupo de capacitación, y también una evaluación individual del personal docente.

IPBS (Integrated Planning and Budget System)

Documento que contiene información sobre las estrategias y metas del programa, información de cada proyecto en un país, y una descripción de las actividades de programación, capacitación y del presupuesto para el programa del país.

IST (In-Service Training) Capacitación en Servicio

Capacitación que se lleva a cabo en el país asignado mientras el Voluntario desempeña servicios y responde directamente a las necesidades inmediatas de instrucción.

Meta del Proyecto

Una declaración general de lo que se va a llevar a cabo dentro de un plazo y orden preestablecido. Se lo expresa en términos de mejoramiento de producción y/o mejoramiento en las aptitudes o situación de los beneficiarios.

MOU (Memorandum of Understanding) Memorándum de Entendimiento

Cuando se refiere a la capacitación, este documento lo confeccionan el personal del Cuerpo de Paz y el Gerente de Capacitación contratado para clarificar el acuerdo alcanzado entre las dos partes. El acuerdo asegura que se ha discutido el modo de implementación del programa de capacitación y que la persona contratada acepta proveer el entrenamiento tal como fuera descrito. El MOU describe cualquier cambio efectuado en el programa de capacitación dentro de los límites legales del contrato. (También se redactan MOUs en otros contextos, como por ejemplo, para que sirvan de convenios de proyectos).

MSC (Mid-Service Conference) *Conferencia de Mitad de Servicio*	Evento organizado para Voluntarios que se encuentran aproximadamente a mitad de camino en sus asignaciones. La conferencia provee oportunidades de capacitación y desarrollo, y obtiene información de la experiencia de los Voluntarios.
Objetivos del Proyecto	Resultados finales que, en conjunto, alcanzan la meta del proyecto. Se los debe expresar en términos cuantificables, cualitativos y cronológicos, y deben vincularse directamente con las metas del proyecto.
Organismo de colaboración o entidad coadyuvante	Institución nacional o internacional (pública, privada, bilateral, o multilateral), que participa en un proyecto con el Cuerpo de Paz y el organismo patrocinante para brindar recursos técnicos o materiales.
Organismo patrocinante	Institución (pública o privada) del país anfitrión, a nivel laboral, que tiene la principal responsabilidad del proyecto entre todos los organismos nacionales que participan en el proyecto. El organismo patrocinante tiene un miembro dentro del equipo del proyecto, para participar en el diseño, ejecución, control y evaluación del proyecto y en la supervisión de los voluntarios del Cuerpo de Paz que intervienen en ese proyecto.
OTAPS (Office of Training and Program Support)	Oficina de Apoyo de Capacitación y Programación.
País anfitrión (Host Country)	País que ha invitado al Cuerpo de Paz a trabajar en su territorio para que establezca proyectos de desarrollo humano para beneficio de sus ciudadanos.
PCT (Peace Corps Trainee)	Aspirante a un cargo de Voluntario en el Cuerpo de Paz.
PCV (Peace Corps Volunteer)	Voluntario del Cuerpo de Paz.

PDO (Pre-Departure Orientation) Orientación Previa a la Partida	Un programa de dos a tres días que se lleva a cabo en los Estados Unidos que brinda a los aspirantes un panorama general de sus asignaciones en el extranjero.
Planilla de evaluación	Documento en que se describe la evaluación y el plan de control de un proyecto.
Programación	Proceso vital en el que el Cuerpo de Paz y las agencias del país anfitrión trabajan en colaboración a fin de diseñar, poner en marcha y evaluar los proyectos que llevan a cabo los Voluntarios.
Plan del Proyecto	Convenio escrito entre el Cuerpo de Paz y un organismo del país anfitrión para poner en marcha las estrategias de un proyecto, el proyecto, y la designación de voluntarios. Debe ser compatible con los criterios de programación del Cuerpo de Paz y las necesidades del país anfitrión.
Plan Preliminar de Proyecto	Una guía para reunir las partes de los pasos iniciales de la planificación de un proyecto y resumir lo que se ha llevado a cabo.
Problema	Necesidad social o económica que puede ser remediada si se utilizan recursos del país y del Cuerpo de Paz.
Programa	Se refiere a todas las actividades con Voluntarios dentro de un país. Por ejemplo: Todas las operaciones del Cuerpo de Paz en Costa Rica se designan como Programa del Cuerpo de Paz de Costa Rica que incluyan la participación de Voluntarios en la salud, por lo general bajo la dirección de un Director Adjunto del Cuerpo de Paz (APCD), integran el sector de salud.

Programa de Capacitación	Descripción detallada de un ciclo de capacitación. Se prepara un programa para cada ciclo de capacitación, y se incluye el horario, objetivos de aprendizaje, actividades y metodología para cada clase. Se comparte el programa con los entrenados, con los representantes del país anfitrion, con cada instructor, y con el personal de campo que se interese.
Propósito del Proyecto	Razón o móvil del proyecto que responde a la pregunta de ¿Por qué se debe llevar a cabo este proyecto? En el propósito del proyecto se debe incluir una referencia al modo en que la situación de participantes o beneficiarios habrá de cambiar en sentido favorable.
Proyecto	Todas las actividades de los Voluntarios vinculadas a una meta común y a un conjunto de objetivos. Ejemplo: Dentro del sector de salud de Costa Rica hay dos proyectos - el Programa de Sanidad y el Proyecto de Nutrición, cada uno con sus propios objetivos.
PSC (Personal Services Contract) Contrato de servicios personales	Convenio con fuerza legal, celebrado entre el Cuerpo de Paz y una persona, para que ésta brinde un servicio remunerado, como puede ser el de capacitación.
PST (Pre Service Training) Capacitación Previa al Servicio	Esta etapa de capacitación tiene lugar en el país asignado, antes de que los entrenados presten juramento como Voluntarios. Las actividades del entrenamiento cubren conocimientos, aptitudes y actitudes en las áreas técnica, lingüística, intercultural, y de salud y seguridad personal.
PTO (Programming and Training Officer)	Funcionario encargado de Capacitación y Programación.
PVO (Private Voluntary Organization)	Organismo no gubernamental financiado con fondos públicos o privados, que trabaja para diversos proyectos de desarrollo, o con fines caritativos.

QTRS (Quarterly Trainee Request Summary) Sistema de Solicitudes Trimestrales de Voluntarios	Documento que se presenta trimestralmente al Cuerpo de Paz en Washington (Oficina de Reclutamiento y Colocación de Voluntarios) por cada programa de país para estimar el número y tipo de Voluntarios necesarios para los distintos proyectos del país.
Sectores de Programa	Se refiere a todas las actividades de los Voluntarios dentro de un área de contenido, como salud o agricultura. Por ejemplo: Todas las actividades del Cuerpo de Paz en Costa Rica que incluyen a Voluntarios que trabajan en salud, generalmente bajo la dirección de un APCD, forman el sector de salud.
SOW (Statement of Work) Declaración de Trabajo	Forma parte del documento contractual que delimita las responsabilidades de una persona bajo Contrato Personal de Servicios (PSC) o de una organización que actúa bajo Contrato de Servicios No Personal. El SOW conforma una sección de la Solicitud de Propuesta para contratistas que quieren presentar una propuesta para un proyecto.
SST (Stateside Training) Capacitación Estadual	Evento de capacitación para adquirir habilidades técnicas provisto en los Estados Unidos cuando no se cuenta con el entrenamiento técnico en el país asignado, o cuando no hay disponibilidad de aporte financiero. La duración de dichos entrenamientos varía de acuerdo a las necesidades del proyecto y a las aptitudes del aspirante.
TA (Task Analysis) Análisis de Tareas	Documento en que se define la asignación de un Voluntario, a través del desglose de cada objetivo principal del proyecto en las actividades específicas que el Voluntario debe realizar.

TCT (Third Country Training) Capacitación en un Tercer País	Es la capacitación preparatoria (PST) para el servicio que tiene lugar en otro país que no es Estados Unidos ni el país donde se van a prestar los servicios. Por lo general incluye aspirantes de más de un país. Los TCT son organizados cuando la capacitación adecuada no se encuentra disponible ni estadualmente ni en el país asignado.
TOT (Training of Trainers) Capacitación de los Instructores	Es un programa que prepara el plantel de instructores, que generalmente dura un mínimo de siete días. Asisten al programa el Gerente de Capacitación, Coordinadores, Instructores de Idiomas y otros instructores, como así también personal de apoyo según lo disponga el Gerente de Capacitación.
VAD (Volunteer Assignment Description) Descripción de la Asignación del Voluntario	Es un documento enviado a los invitados que esboza las responsabilidades, actividades, objetivos de trabajo, expectativas interculturales, condiciones de vida, aptitudes de ingreso y otras competencias requeridas para la asignación de cada Voluntario.
VRS (Office of Volunteer Recruitment and Selection)	Oficina de Reclutamiento y Colocación de Voluntarios.

Sección 8: Bibliografía

Dude, Brad, *Guidelines for Setting Up and Conducting Cross-Cultural Training*. Oficina de Apoyo para Capacitación y Programación, octubre de 1984.

Este manual proporciona ideas y conceptos, sugerencias institucionales, actividades didácticas concretas e indica material de lectura ulterior para el instructor experimentado o no.

Oficina de Evaluación, Oficina de Administración de Personal, *Project Evaluation Handbook*, autor, septiembre de 1981.

Primer volumen de una serie de cuatro que brinda instrucción específica, ejemplos e instrumentos de evaluación de proyecto y del aporte de Voluntarios a proyectos.

Oficina de Evaluación, Oficina de Administración y Personal, *Program Monitoring Handbook*, 1981.

Manual que aporta instrucciones, guías e instrumentos específicos de control de actividades operativas a nivel de Voluntarios, proyectos y programas.

Grupo de Tarea de Evaluación (Cuerpo de Paz), "Institutionalizing the Role of Evaluation in the Peace Corps".

Memorándum de decisión en que se describen el proceso, los hechos determinados, las conclusiones y las recomendaciones del grupo de tarea sobre el tema de la institucionalización de la evaluación en todo el Cuerpo de Paz.

Geyer, Nancy, "Focus Forum: Guidelines for Professional Trainer Behavior", *Training Forum*, volumen II, No. 4, Oficina de Apoyo para Capacitación y Programación, mayo de 1988.

Artículo que presenta las pautas del Cuerpo de Paz-Nepal, sobre lo que se espera de un instructor profesional que tiene la responsabilidad de supervisar la conducta profesional de otros.

Goodin, Joan M. "Programming and Training Activities Integration Field Input Survey Implementation: Final Report of Activities Carried Out from June 27 to August 15, 1988", Oficina de Apoyo para Capacitación y Programación, 15 de agosto de 1988.

Informe que resume las encuestas de campo realizadas en Malí, Malawi, la República Dominicana y Guatemala.

Goodin, Joan M. "Programming and Training Activities Integration Field Input Survey Implementation: Final Report", Oficina de Apoyo para Capacitación y Programación, agosto de 1988.

Informe que resume los pasos del proceso de las encuestas y recomendaciones sobre el formulario y el contenido del nuevo manual.

Haag, Dick, "Focus Forum: Evaluating Training", *Training Forum*, volumen II, No. 1, Oficina de Apoyo para Capacitación y Programación, noviembre de 1987.

Artículo que describe la evaluación de la capacitación.

Integrated Planning and Budget System (IPBS) *Handbook*, diciembre 1990.

Manual que contiene pautas de aplicación sucesiva para elaborar un IPBS.

Mercil, Michael, "Programming and Training Integration Survey: Interim Report of Findings in the NANEAP Region", Oficina de Apoyo para Capacitación y Programación, 15 de agosto de 1988.

Oficina de Elaboración de Programas, *Peace Corps Programming System Handbook*, Recopilación e Intercambio de Información, junio de 1981.

Este manual que precede al manual PATS describe la política de programación del Cuerpo de Paz, las responsabilidades de administración de programas, criterios, procedimientos de elaboración y ejecución de proyectos y programas.

Oficina de Elaboración de Programas, *A Trainer's Guide to Androgogy*, Recopilación e Intercambio de Información, John D. Ingalls, T-15, 1984.

Oficina de Apoyo para Capacitación y Programación, *A Trainer's Resource Guide*, tercera impresión, Recopilación e Intercambio de Información, marzo de 1987.

Manual que explica a los instructores los principios de instrucción del Cuerpo de Paz, la descripción de sus funciones, cometidos, filosofía y métodos de instrucción.

Oficina de Apoyo para Capacitación y Programación, *An Integrated Training System: Policy and Plans,* Recopilación e Intercambio de Información, octubre de 1983.

Manual que contiene los principios, metas y política del Cuerpo de Paz sobre instrucción y los pasos iniciales de ejecución de la política.

Oficina de Apoyo para Capacitación y Programación, *Close of Service Workshop Participant's Handbook*, Recopilación e Intercambio de Información, octubre de 1986.

Libro de trabajo destinado a la Conferencia de Cierre de Servicios para ayudar a los Voluntarios a analizar sus necesidades y expectativas al dejar el país anfitrión y volver al propio.

Oficina de Apoyo para Capacitación y Programación, *Integrated Programming System*, Recopilación e Intercambio de Información del Cuerpo de Paz, septiembre de 1986.

Manual sustituido por el manual PATS, que contiene información destinada a ayudar a los programadores a planificar, elaborar, ejecutar, respaldar y evaluar proyectos.

Oficina de Apoyo para Capacitación y Programación, *Standards for Peace Corps Training*, Recopilación e Intercambio de Información, octubre de 1983.

Manual de capacitación que ofrece un conjunto de normas de capacitación y cometidos de capacitación aplicables a todo el Cuerpo de Paz. Sirve al personal para evaluar su propio desempeño.

Oficina de Apoyo para Capacitación y Programación, División de Capacitación, "Focus Forum: Evaluating Training", *Training Forum,* volumen II, No. 1, autor, noviembre de 1987.

Artículo que examina la evaluación de la capacitación: qué aspectos de la misma deben evaluarse, puntos de evaluación de una actividad de capacitación y de qué modo la evaluación influye sobre el diseño de la capacitación.

Cuerpo de Paz-Nepal, *Administrative Handbook for Pre-Service Training*, Marck Nacktrieb, junio de 1988.

Manual para ayudantes administrativos que abarca cuestiones de administración, políticas, tareas, formularios y procedimientos para PST.

Oficina de Colocación, *Peace Corps Trends Analysis*, autor, noviembre de 1988.

Informe que analiza las tendencias de programación y oferta relativas a cada una de las categorías de puestos (Asignaciones) para los cuales el Cuerpo de Paz programa y recluta.

Pratt, Brian y Jo Boyden, eds. *The Field Director's Handbook, OXFAM Manual for Development Workers*, Oxford University Press, TR-010, 1985.

Sección 9: Apéndice

	Página Manual	Descripción de la Asignación del Voluntario (VAD)
Elementos de una buena VAD	10, 131	A-5
Formulario en blanco VAD		
Instrucción para llenar el Formulario VAD		
Ejemplo del Formulario - País A		
Ejemplo del Formulario - País B		
Sistema de Solicitudes Trimestrales de Voluntarios (QTRS)	131	A-25
Ejemplo del Ciclo del QTRS		
Instrucciones para Redactar el Cable QTRS		
Ejemplo de Informe QTRS de la Base de Datos		
Cuestionario de Precapacitación	161	A-33
Entrevista de Suficiencia Oral ACTFL (OPI)	161	A-37
¿Qué es la "Entrevista de Suficiencia Oral"?		
Criterios de Evaluación		
La Entrevista de Suficiencia Oral		
Ejemplo de Módulo	168	A-47
Ejemplo de Plan de una Sesión	169	A-50
Guías de Desempeño Profesional	170-179	A-54
Recursos de Capacitación de Instructores (TOT)	171	A-54
Informe Resumido de Capacitación de Instructores (Ejemplo)	171	A-55

	Página Manual	*Descripción de la Asignación del Voluntario (VAD)*
Capacitación Previa al Servicio: Funciones y Responsabilidades del Personal (PST)	172-186	A-69
Gerente de Capacitación		
Coordinador Técnico		
Coordinador Lingüístico y Cultural		
Instructor Lingüístico y Cultural		
Asistente Administrativo		
Secretario del Programa de Capacitación		
Jefe de Cocina		
Conductor de Vehículos y Oficinista		
Lista de Comprobación de Tareas Administrativas y Logísticas	173, 186	A-89
Lugar y Oficina de Capacitación		
Presupuesto de Capacitación		
Administración y Registros de la Propiedad		
Funciones y Responsabilidades de Capacitación		
Comunicación		
Transporte		
Alojamiento		
Alimentación		

Descripción de la Asignación del Voluntario (VAD)

Elementos de una buena VAD

I. Congruencia de los requisitos de aptitud y la descripción del puesto

De la lectura de los deberes y responsabilidades del puesto surge que las aptitudes requeridas son necesarias para desempeñarlo.

II. Información importante cubierta

A. Historia o antecedentes del proyecto

1. Enunciado claro del problema en términos de "necesidades humanas básicas"
2. Se mencionan los factores económicos, políticos, geográficos o culturales que influyen sobre el proyecto
3. Se indica a quién y cómo debe ayudar el proyecto
4. Se indica cuándo se estableció el proyecto, el número de Voluntarios, la participación de otros organismos, si corresponde.

B. Metas y objetivos

1. Las metas a corto plazo del proyecto se definen claramente

C. Descripción del puesto

1. Con quién trabajará el Voluntario (ministerios, otros organismos, supervisor, colaboradores, clientes y grupos de clientes)
2. Deberes y tareas concretos del puesto (estableciéndose que la labor puede incluir las tareas especificadas, pero no con carácter exhaustivo)
3. Parámetros de funciones del puesto, con ejemplos concretos
4. Equipo, recursos, servicios de apoyo disponibles
5. Ubicación del proyecto, si corresponde
6. Horario de trabajo o un día típico
7. Posibilidad de proyectos secundarios

D. Condiciones de trabajo y de vida

1. Vestimenta adecuada (dependiendo de la importancia de la cuestión)
2. Alimentación disponible – dificultades para vegetarianos
3. Características del lugar: localidad, dimensiones, tipos de vivienda disponibles
4. Transporte, si es un problema
5. Clima
6. Aspectos culturales: vida privada, percepción del tiempo, actitudes frente al trabajo y frente a los PCV norteamericanos.

E. Capacitación

1. Tipo, duración, pruebas de suficiencia, contenido
2. Resultados satisfactorios requeridos para convertirse en Voluntario

F. Otras cuestiones

1. Flexibilidad, dedicación, sentido del humor, etc.
2. Frustraciones, recompensas morales, posibles éxitos

III. Legibilidad

A. Organizado por temas principales

B. Vocabulario adecuado: evitar la jerga del Cuerpo de Paz y del desarrollo; lenguaje técnico adecuado para aquel a quien se propone que ocupe el puesto

C. Tipografía fácil de leer

D. Sin errores tipográficos

HOJA INTRODUCTORIA DE LA DESCRIPCION DE LA ASIGNACION DEL VOLUNTARIO

I. Debe llenarla un funcionario que actúa en el país y remitirse con la VAD

1. Nombre del país y clasificación de la capacitación: _____
2. No. de identificación de la categoría de capacitación: _____ 3. No. de misión _____
4. No. de Asignación: _____ 5. Código de proyecto _____
6. Nombre del proyecto/Título de asignación: _____
7. Aspirantes solicitados: _____
8. Fecha de COS: _____
9. Restricciones de llenado del puesto — No _____ Sí _____ (En caso afirmativo, explicar y anotar la restricción en el No. 11)
10. Se aceptan matrimonios — No _____ Sí _____ (En caso afirmativo, explicar y anotar la restricción en el No. 11)
11. Requisitos o restricciones (educación y experiencia, anotándolas en orden preferencial; otras aptitudes, idiomas, restricciones de estado civil. restricciones de llenado del puesto):

COMENTARIOS DE LA DESCRIPCION DE LA ASIGNACION DEL VOLUNTARIO DEL CUERPO DE PAZ

II. Debe llenarlo CDU. Si se trata de revisión de una misión, CDU debe indicar todos los cambios. Si CDU desea los comentarios de Colocación, indicar el tipo de comentarios deseados.

Fecha de COI:_____ Aspirantes solicitados:_____

Situación del programa: Mantenido_____, Revisado_____, Nuevo_____ Trimestre: I___, II___, III___, IV___

Comentarios:

Contacto de IO: Fecha:

III. Debe llenarlo Colocación._____ Proyección: _____
Inserte comentarios, si corresponde.

Contacto en Colocación: Fecha:

IV. Respuesta de IO a los comentarios de Colocación:

Contacto en IO: Fecha:

DESCRIPCION DE LA ASIGNACION DEL VOLUNTARIO DEL CUERPO DE PAZ

Nombre del país y clasificación de la capacitación:_____

No. de identificación de la categoría de capacitación: _____ No. de misión _____

Nombre del proyecto/Título de asignación:_____

Orientación Previa a la Partida: _____ Fechas:_____

Capacitación estadual _____ Fechas:_____

Capacitación en terceros países _____ Fechas:_____

Capacitación en el país del proyecto:_____ Fechas:_____

Descripción narrativa: antecedentes, objetivos y obligaciones del proyecto; capacitación, condiciones de vida, servicios médicos, entorno cultural, económico y político, flexibilidad e identificación con la misión:

DESCRIPCION DE LA ASIGNACION DEL VOLUNTARIO DEL CUERPO DE PAZ
(Continuación)

Página ____ de ____

Nombre del país y clasificación de la capacitación:_____

Nombre del proyecto/Título de asignación:_____

Descripción de la Asignación del Voluntario (VAD)

Instrucciones

INSTRUCCIONES PARA REALIZAR LA DESCRIPCION DE LA ASIGNACION DEL VOLUNTARIO

Introducción

Los documentos del programa, la Asignación de la Misión del Voluntario (VAD) y sus componentes, son medios oficiales de comunicar información específica sobre la misión de un Voluntario al personal de país del Cuerpo de Paz, la Unidad Representativa de País (CDU), la Oficina de Apoyo para Capacitación y Programación (OTAPS), Viajes, la Oficina de Colocación (incluida la de Entrada en Servicio) y la Oficina de Servicios Médicos. Esos documentos sirven no sólo para identificar las misiones que se realizarán en un país, sino también como información vital mediante la que se seleccionan y colocan los Voluntarios.

Hoja introductoria de la Descripción de la Asignación del Voluntario del Cuerpo de Paz

Se prepara para documentar las solicitudes de Voluntarios efectuadas por el gobierno del país anfitrión. Contiene una lista de las aptitudes que deben poseer los aspirantes al puesto. Debe ser preparada por personal que opera en el país y remitirse junto con la VAD. Siguiendo los casilleros numerados que en ella aparecen debe hacerse referencia a los siguientes aspectos, que corresponden a la información de TCSS:

1. *Nombre de clasificación de país y la capacitación*
   Se compone del nombre del país, seguido por una barra y luego el nombre de la categoría de capacitación. Esta última está compuesta por todas las misiones con la misma estructura y fechas de comienzo y lugares de capacitación. Las misiones que no comparten la misma estructura y fechas de comienzo y lugares de capacitación con otras misiones constituyen una categoría de capacitación independiente.

2. *Número de identificación de la categoría de capacitación*
   Se asigna a la categoría de capacitación y CDU lo agrega a TCSS y VAD. Se crea combinando el Código de País, el Ejercicio y el Número de Secuencia. Este último es un número de dos cifras asignado en forma secuencial a partir de 01 (primera Categoría de Capacitación del año para el país anfitrión), siendo 02 la segunda Categoría, etc. El TCID de la primera Categoría de Capacitación de Kenia, por ejemplo, sería 615-89-01 en el ejercicio 1989.

3. *Numero de Asignación*
   Se establecen en el orden en que el país o CDU anotan las asignaciones en TCSS. La primera asignación anotada será 01; 02 la segunda, etc.

4. *Número de Asignaciones*
Este número indica a Reclutamiento y Colocación qué conjuntos de aptitudes se requieren. Verifique el AA usando el manual Ámbitos de Asignaciones y conjuntos de aptitudes de Colocación. Ejemplo: AA 171, Educación Secundaria/TEFL.

5. *Código de proyecto*
Consiste en las 3 cifras del código de país y los 2 signos de identificación de proyecto usados en el país para identificar el proyecto al que corresponde esta misión específica. Ejemplo: 615-A6.

6. *Nombre del proyecto/Título de asignación*
El título del proyecto en que trabajará el Voluntario, seguido por el título de la misión, deberán coincidir con el título dado en TCSS. Puede abreviarse de ser necesario pero cerciórese de que es comprensible. Ejemplo: "Educación No Formal/Educador de Adultos".

7. *Aspirantes solicitados*
Número de aspirantes (T) solicitados para una misión por el personal de país del Cuerpo de Paz.

8. *Fecha de COS*
Fecha de terminación de servicios prevista.

9. *Restricciones de llenado del puesto*
La Oficina de Colocación invitará una proporción del 140% para todas las solicitudes de 5 y más, y un T adicional para solicitudes de 3 ó 4. Para las de 1 ó 2 la proporción será del 100%.

   Suponiendo que se está solicitando el número de aspirantes necesarios para un proyecto, la Oficina de Colocación considera que una tasa de invitación del 140% es necesaria para tener en cuenta las aceptaciones luego declinadas, los que se desechan por razones médicas, las no presentaciones y ET de PST. La tasa del 140% aumentará la posibilidad de que el número de aspirantes pedidos coincida con el número real de nuevos Voluntario que entren en servicio.

   Sólo el Jefe de Operaciones de cada región puede hacer excepciones para categorías de capacitación o solicitudes específicas dentro de una Categoría de Capacitación, sobre la base de restricciones del país anfitrión o razones programáticas. Si hay restricciones, sírvase explicarlas y anotarlas en el No. 11.

10. *Si se aceptan matrimonios*
Indicar "sí" o "no". En caso afirmativo, sírvase indicar en el No. 11 cuántos cónyuges se admiten, los parámetros, las restricciones y las posibilidades de misión para ellos. En caso negativo, sírvase explicar por qué no.

11. *Requisitos o restricciones*
Anote, en orden preferencial descendente, las calificaciones de educación y experiencia deseadas o, de ser posible, copie el conjunto de aptitudes, si la solicitud encaja en un AA. Agregue otras aptitudes necesarias para desempeñar la misión: requisitos lingüísticos; restricciones de llenado del puesto e información sobre el número de cónyuges aceptable y posibilidades de entrar en la misión. Toda restricción por sexo o edad debe ser autorizada por escrito por el Asesor Jurídico del Cuerpo de Paz y debe señalarse en el No. 11. La VAD debe remitirse para una revisión preliminar al mismo tiempo que CDU procura la autorización del Asesor Jurídico para esa restricción. *Sin la conformidad del Asesor Jurídico no pueden remitirse TAC listos para imprimirse que contengan tales restricciones*, que deben documentarse en la hoja introductoria de la VAD al remitir el texto definitivo a la Oficina de Colocación.

Comentarios de la Descripción de la Asignación del Voluntario del Cuerpo de Paz

II. Deben ser realizados por CDU. CS sirve como registro del intercambio de información del programa entre CDU/Puesto y la Oficina de Colocación. Tratándose de misiones revisadas, CDU anota todos los cambios. Si CDU desea obtener los comentarios de Colocación, indica qué comentarios quiere.

Fecha COI
La fecha de cierre de invitación se determina contando hacia atrás 6 semanas del año civil desde el comienzo del hecho de toma de posesión (o sea PDO, Interloc, Adm. Méd. o registro en SST).

Si la fecha COI cae en sábado, pasa al viernes anterior; si en domingo, al lunes siguiente. Si cae en feriado, pasa a la semana siguiente.

Solicitud de aspirantes
Expresar la solicitud de aspirantes del país.

Tipo de programa
Indicar si la misión se mantiene, se revisa o es nueva.

- *Asignación que se mantiene*
  La Descripción de la Misión del Voluntario (VAD) describe una misión como "Mantenida" si el país ha presentado una VAD o TAC similar para una misión existente dentro de los 2 últimos años y no ha variado sustancialmente la descripción del puesto ni los componentes de las aptitudes desde entonces. El número de aspirantes solicitado puede haber variado.

- *Asignación revisada*

  La VAD de la asignación "Revisada" se refiere a una asignación existente para la cual se ha remitido una VAD o TAC dentro de los 2 últimos años y un componente de la VAD distinto del número de aspirantes solicitado se ha modificado. Si alguno de los siguientes componentes se ha alterado, la VAD debe rotularse "Revisada".
  1) Cambio de los requisitos de aptitudes o puesto;
  2) Cambio de la temporada (trimestre) de presentación;
  3) Se aceptan ahora matrimonios;
  4) Se modificaron los requisitos lingüísticos;
  5) Cualquier otro cambio que influya sobre el insumo del Aspirante.

- *Nueva asignación*

  Una asignación "nueva" es aquella para la cual el país no ha remitido una VAD o TAC en los dos últimos años. Todas las misiones de un nuevo país entran en esta clase, así como toda asignación programada y presentada por primera vez.

Trimestre
El período o trimestre de clases de capacitación está determinado por la fecha de entrada en servicio (EOD), que coincide con el primer día de entrada en funciones o SST.

Los trimestres corresponden al calendario de los ejercicios.

Octubre	– Diciembre	= Otoño	= Primer trimestre
Enero	– Marzo	= Invierno	= Segundo trimestre
Abril	– Junio	= Primavera	= Tercer trimestre
Julio	– Septiembre	= Verano	= Cuarto trimestre

Comentarios
Para programas mantenidos, CDU escribe "no aplicable". Para los revisados, indica qué cambios se introdujeron. Para los nuevos, puede solicitar a Colocación que comente toda la VAD o indicar campos específicos de comentarios.

III. Debe ser llenado por Colocación. Inserte comentarios, si corresponde. Colocación sugiere todo cambio que pueda mejorar la VAD y/o el llenado del puesto, y proyecta el número de aspirantes que cree que pueden remitirse para tomar posesión. También indica qué Oficial(es) de Colocación invitarán al programa.

IV. Respuesta de IO a los comentarios de Colocación. Aquí CDU incluye todo comentario recibido del país frente a los comentarios de Colocación.

Descripción de la Asignación del Voluntario del Cuerpo de Paz (VAD)

Nombre de país y clasificación de la capacitación; Número de identificación de la categoría de capacitación; Número de asignaciones; Código de proyecto; Nombre del proyecto/Título de misión: indicar tal como aparecen en la hoja introductoria de la asignación.

Orientación Previa a la Partida (PDO)
Anotar el tipo de PDO (orientación previa a la partida), Interloc, Adm. Méd., Reg. (registro en SST), y las fechas propuestas. Toda entrada en funciones es coordinada con el Jefe de esa sección.

Verifique que el rezago entre el PDO y el comienzo de la capacitación no rebase el tiempo necesario para estar en condiciones de viaje al país. Si el personal de PC/país pide que los aspirantes lleguen al país en cierta fecha, CDU coordina con Viajes para determinar si hay vuelos que les permitan llegar en esa fecha. Si los programas de vuelos impiden a los aspirantes viajar en cierto día de la semana (quienes deben tomar posesión se mantienen en el lugar o vuelven al punto de origen en situación de retención administrativa), es entonces el último día de entrada en funciones o SST.

Capacitación estadual
CDU debe incluir el lugar de realización de la misma, si se conoce, y las fechas. Las fechas se determinan contando hacia atrás desde la fecha de capacitación en el país, teniendo en cuenta los días de viajes internacionales.

Capacitación en terceros países
Incluir países y fechas.

Capacitación en el país de destino
La descripción del puesto debe incluir el lugar y las fechas del período de capacitación.

Capacitación: estadual (SST), en terceros países (TCT), en el país de destino (ICT)
El comienzo de la capacitación debe figurar. Si se ignora la duración de la capacitación o el lugar de realización cuando se prepara la VAD, sírvase incluir la información más exacta disponible y señalar que las fechas no son seguras.

La fecha de comienzo de la capacitación se usa para que la Oficina de PDO determine la fecha de toma de posesión; a su vez, la fecha de toma de posesión determina la fecha de Cierre de Invitación (COI) para Colocación.

Descripción narrativa
Usar hasta 4 páginas (incluidas 3 de continuación de la VAD) para brindar una descripción clara y detallada de la asignación y el estilo de vida del Voluntario. Cuando más información ofrezca tanto más probable será que Colocación pueda aportar aspirantes bien informados, bien preparados y gran motivación. Los aspirantes deben basar su decisión de aceptar una misión del Cuerpo de Paz sobre la base de la información de esta sección, por lo cual la VAD debe estar bien redactada y mecanografiada con cuidado.

A. Antecedentes y objetivo del proyecto (cuándo comenzó, ministerio de asignación, resultados previstos, número de Voluntarios en el proyecto).

B. Descripción de puesto (incluye deberes, supervisión, recursos disponibles, horario, vestimenta, herramientas, viajes requeridos, etc.).

C. Capacitación ofrecida.

D. Condiciones de vida (incluye vivienda, alimentación, calidad del agua, disponibilidad de electricidad y transporte).

E. Servicios médicos (breve descripción de los servicios médicos con que contarán los Voluntarios, y tiempo de viaje).

F. Contexto cultural, económico y político.

G. Otros aspectos

Acuda al Manual de Programas y Sistemas de Capacitación para obtener una descripción más exhaustiva del contenido de la sección narrativa de la descripción de la asignación.

Continuacion de la VAD.
Se pueden usar hasta tres hojas para la descripción narrativa del puesto.

Hoja Resumida de los Cursos de Capacitación (TCSS)
Los procedimientos no han cambiado; pueden encontrarse en la Guía del Cuerpo de Paz sobre el Sistema de Asignación de Voluntarios, Intercambio de Información de Programas y Procedimientos Conexos, versión revisada del 8 de marzo de 1988.

HOJA INTRODUCTORIA DE LA DESCRIPCION DE LA ASIGNACION DEL VOLUNTARIO

I. Debe llenarla un funcionario que actúa en el país y remitirse con la VAD

1. Nombre del país y clasificación de la capacitación:: País A/Verano '89
2. No. de identificación de la categoría de capacitación: 522-89-03 3. No. de misión 01
4. No. de asignación: 110 5. Código de proyecto 522-A2
6. Nombre del proyecto/Título de asignación: Ext. Agraria/Agricultura en Zona de Montaña
7. Aspirantes solicitados: 10
8. Fecha de COS: _____
9. Restricciones de llenado del puesto — No _____ Sí _____ (En caso afirmativo, explicar y anotar la restricción en el No. 11)
10. Se aceptan matrimonios — No _____ Sí _____ (En caso afirmativo, explicar y anotar la restricción en el No. 11)
11. Requisitos o restricciones (educación y experiencia, anotándolas en orden preferencial; otras aptitudes, idiomas, restricciones de estado civil, restricciones de llenado del puesto):

   - BA/BS, cualquier disciplina, con interés probado en agricultura, O
   - 3 años de experiencia en actividades rurales
   - Se prefiere decididamente experiencia en clubes 4- H, FFA o FHA

   Se prefiere una unidad docente de español.

   Nota: Las aspirantes deben tener en cuenta que trabajarán en un contexto no tradicional, dominado por el sexo masculino, lo que puede presentar obstáculos adicionales para su adaptación cultural y su desempeño.

DESCRIPCION DE LA ASIGNACION DEL VOLUNTARIO DEL CUERPO DE PAZ

Nombre del país y clasificación de la capacitación:: País A/Verano '89

No. de identificación de la categoría de capacitación: 522-89-01 No. de misión 110

Nombre del proyecto/Título de asignación: Ext. Agraria/Agricultura en Zona de Montaña

Entrada en funciones: PDO Fechas:

Capacitación estadual Fechas:

Capacitación en terceros países Fechas:

Capacitación en el país del proyecto: Fechas:

Problema: Los productores rurales pequeños, tradicionales, suelen tropezar con graves problemas de productividad agraria. Sus principales cultivos son el maíz, los frijoles colorados y, en algunas partes del país, el sorgo y el arroz. Generalmente se producen en las laderas de las montañas. La falta de saber técnico, la inaccesibilidad de los insumos y mercados y condiciones climáticas desfavorables dificultan el uso eficiente de la tierra y por lo tanto el aumento de la renta. Esos impedimentos han constreñido a los pequeños productores a una situación de subsistencia de la que no pueden escapar sin ayuda considerable. En consecuencia carecen del poder adquisitivo necesario para estimular el desarrollo de otros sectores de la economía.

Su asignación: Como extensionista de cultivos, Ud. participará en las siguientes actividades de extensión: a) enseñar a los productores rurales prácticas de conservación del suelo, como cultivo en contornos, en terrazas y cómo usar zanjas para eliminar los arrastres pluviales; b) enseñar a los pequeños productores la identificación y el control de los insectos y las plagas de los cultivos, p. ej. métodos de toma de muestras, selección de plaguicidas y métodos de control integrado; c) crear lotes de demostración para demostrar prácticas agrarias mejoradas, como roturación mínima, fertilización y sistemas de plantación; d) enseñar a los productores métodos de evitar pérdidas de granos y vegetales posteriores a la cosecha; f) preparar material didáctico para enseñar prácticas agrarias generales; g) organizar cooperativas de pequeños productores; h) promover los cultivos no tradicionales, especialmente verduras; i) promover el cultivo de huertas mixtas.

Condiciones de trabajo: Como la tasa de analfabetismo en las zonas rurales llega hasta el 80%, Ud. tendrá que desplegar gran iniciativa y paciencia y usar métodos didácticos adecuados. A veces las limitaciones de los campesinos reflejarán las suyas propias. Ud. debe superar la escasez de fondos y la falta de materiales y crédito necesarios para realizar las prácticas que sugiere. Debe tener muy en cuenta las tradiciones que los campesinos mantienen desde hace años. A veces Ud. se sentirá frustrado y creerá que no quieren cambiar ni aprender, pero con trabajo duro, tiempo y paciencia, verá que su labor tendrá su importante recompensa, y estará dichoso de haber adquirido la experiencia de trabajar con ellos. Probablemente se lo asignará a una dependencia del Ministerio de Agricultura; es posible, empero, que reciba poco apoyo y orientación del personal del mismo; a veces le parecerá que trabaja solo. Por lo tanto buscamos individuos interesados en su misión, con iniciativa, confianza en sí mismos y, en conjunto, entusiastas. El servicio en el Cuerpo de Paz requiere una identificación con la misión que supera las tareas referidas. Aun cuando su proyecto se refiera a cierta meta de desarrollo, los detalles de la misión pueden cambiar antes de que Ud. llegue y aun durante el servicio. En el marco de una sociedad en desarrollo el cambio es inevitable y es menester ser flexible.

DESCRIPCION DE LA ASIGNACION DEL VOLUNTARIO DEL CUERPO DE PAZ
(Continuación)

Nombre del país y clasificación de la capacitación: País A/Verano '89

Nombre del proyecto/Título de asignación: Ext. Agraria/Agricultura en Zona de Montaña

Condiciones de vida: Habrá poco esparcimiento estructurado en su lugar de trabajo. La participación en actividades comunales, como fiestas, proyectos de trabajo y deporte brindará valiosas ocasiones de interrelación social. Como Ud. será visto como un líder comunal, sus actividades serán observadas y evaluadas con criterios locales. Las casas tienen generalmente 2 o 3 habitaciones, una letrina, y no todas poseen agua corriente y/o electricidad. Ud. podrá preparar su comida en su casa o comer con una familia local. La altitud de los lugares de ejecución del proyecto varía entre el nivel del mar y 4.000 pies con una temperatura de 55 grados F a 95 grados F. La estación lluviosa va de mayo a octubre, y la seca de noviembre a abril. Las precipitaciones pluviales son abundantes, por lo que debe llevar buena vestimenta para lluvia. La distancia entre Tegucigalpa y su lugar de acción requiere 5 a 12 horas de autobús. Aunque en el campo la vestimenta es informal, su apariencia es importante: siempre debe vestirse correctamente cuando visite instituciones (camisa, pantalones, vestido o pollera, zapatos limpios, por ejemplo).

Capacitación: Durante la misma comenzará el proceso de aprender a vivir y trabajar eficazmente. Estudiará español en pequeños grupos varias horas diarias. Vivir con una familia le dará ocasión de practicar el español y familiarizarse con los hábitos y costumbres locales. Además aprenderá geografía, política e historia. Como generalista, su capacitación técnica será difícil. Abarca técnicas de conservación del suelo, metodología de extensión, nociones de control de plagas, métodos de fertilización y otras prácticas agrarias que tendrá que conocer para desempeñarse bien como extensionista de cultivos en el País A. Recomendamos y sugerimos categóricamente que antes de salir de Estados Unidos adelante algo en sus estudios de español. Cuanto más español sepa tanto más fácil le será la capacitación y la adaptación cultural.

El servicio del Cuerpo de Paz: El Cuerpo de Paz no es para cualquiera. Más que un mero empleo, requiere mayor dedicación y ánimo de servicio que la mayoría de las demás misiones. Es para individuos con confianza en sí mismos, de iniciativa propia, preocupados por los demás, interesados en ayudar a los pobres del mundo y aumentar la comprensión entre las personas superando las barreras culturales. La clave de una labor satisfactoria en el Cuerpo de Paz es la capacidad de trabar relaciones humanas exitosas en todo nivel, lo que exigirá paciencia, sensibilidad, y una actitud positiva. El romanticismo y la excitación de trabajar en un país en desarrollo no tardan en disiparse. La añoranza, la necesidad de adaptarse culturalmente y la falta de entretenimientos que generalmente se dan por supuestos en Estados Unidos desalentará a los que ingresan sin la dedicación necesaria. Si Ud. tiene las cualidades personales necesarias para aceptar el reto arriba descripto, y da muestras de ellas en dos años de servicio en el país A, habrá adquirido una experiencia grata, valiosa, y al mismo tiempo habrá hecho un aporte que mucho necesita a la gente del campo. Para obtener más información no vacile en llamar al Oficial de Escritorio de País del país A, No. 1- 800-000-0000, extensión 271.

HOJA INTRODUCTORIA DE LA DESCRIPCION DE LA ASIGNACION DEL VOLUNTARIO

I. Debe llenarla un funcionario que actúa en el país y remitirse con la VAD

1. Nombre del país y clasificación de la capacitación: País B/Verano Omnibus
2. No. de identificación de la categoría de capacitación: 651-90-01 3. No. de misión 04
4. No. de ámbito de asignación: AA 170 5. Código de proyecto 651-A5
6. Nombre del proyecto/Título de asignación: Capacitación de Maestros y Elaboración de Programas/Asesor de Ciencias
7. Aspirantes solicitados: 2
8. Fecha de COS: 30-IX-92
9. Restricciones de llenado del puesto — No _____ Sí X (En caso afirmativo, explicar y anotar la restricción en el No. 11)
10. Se aceptan matrimonios — No _____ Sí X (En caso afirmativo, explicar y anotar la restricción en el No. 11)
11. Requisitos o restricciones (educación y experiencia, anotándolas en orden preferencial; otras aptitudes, idiomas, restricciones de estado civil, restricciones de llenado del puesto):

170 Profesor de Ciencias de Educación Secundaria

A. BA/BS Educación Preescolar, de la Primera Infancia, Elemental, más un año de experiencia docente, como mínimo

o

B. BA/BS Educación Preescolar, de la Primera Infancia, Elemental o

C. BA/BS, cualquier disciplina, con certificado en Educación Elemental

o

D. BA/BS en Ciencia, con uno o más años de experiencia docente

Nota: Restricción al No. 1 - El puesto no puede absorber "cualquier disciplina".

DESCRIPCION DE LA ASIGNACION DEL VOLUNTARIO DEL CUERPO DE PAZ

Nombre del país y clasificación de la capacitación: País B/Verano Omnibus

No. de identificación de la categoría de capacitación: 651-90-01 No. de misión 04

Nombre del proyecto/Título de asignación: Capacitación de Maestros y Elaboración de Programas/Asesor de Ciencias

Entrada en funciones: Interloc II Fechas: n/a

Capacitación estadual n/a Fechas: n/a

Capacitación en terceros países n/a Fechas: n/a

Capacitación en el país del proyecto: Interloc III Fechas: 9 de julio al 9 de octubre de 1990

Antecedentes del proyecto: Habrá Voluntarios que actuarán en Educación, básicamente como TEFL secundarios, ya que el Cuerpo de Paz ingresó al País B en 1979. Unos 50 Voluntarios actuaron como maestros TEFL entre 1979 y 1983 en escuelas rurales secundarias hasta principios de 1984, en que hubo un golpe militar incruento. Aunque los maestros TEFL siguieron actuando en el País B hasta 1989, ha pasado al primer plano una creciente preocupación del Ministerio de Educación por la educación primaria.

En 1988, un Equipo de Tareas en Educación evaluó el estado de la educación primaria y comprobó que había una tasa de deserción del 60% entre el nivel 1 (equivalente al 1er grado de EE.UU.) y el nivel 6 (equivalente al 6o. grado de EE.UU.). El Equipo llegó a la conclusión de que aumentar las aptitudes de los docentes de Primaria no graduados y preparar un nuevo programa de educación básica era clave para reducir esa tasa. Junto con el Instituto de Educación (centro nacional de capacitación de docentes), el Ministerio de Educación expresó la necesidad de 30 Voluntarios del Cuerpo de Paz durante un período de 5 años, para ayudar a capacitar maestros de Primaria en sus escuelas, en técnicas docentes actualizadas, prácticas y elaboración de un programa local básico. Este programa mejoraría la temática agraria, de la nutrición y educativa en aspectos pertinentes para el desarrollo de la comunidad y la dotación de aptitudes de supervivencia posterior a Primaria para alumnos que no acudirían a Secundaria.

Objetivos y obligaciones: El objeto de este proyecto es aumentar el número de maestros de Primaria capacitados mediante seminarios en servicio encaminados a la elaboración de un programa básico de Primaria y el uso de metodologías experimentales, prácticas. Sus objetivos serán trabajar con un maestro guía de cada una de las 3 escuelas para diseñar, aplicar y evaluar seminarios en servicio para maestros, en los campos de elaboración de programas y metodologías didácticas. Básicamente, sus deberes serán 1) inspirar interés a los maestros y directores locales para revisar el programa escolar y mejorar las aptitudes de los maestros; 2) colaborar con los maestros guía en la elaboración, aplicación y evaluación de seminarios de capacitación de maestros y elaboración de programas; 3) concebir estrategias de seguimiento posteriores a los seminarios, y 4) coordinar todas las actividades en la teoría del Programa Integrado Agrario, de la Nutrición y Educativo (IANEP). Probablemente Ud. dará instrucción en 3 secciones de clases primarias por lo menos 20 horas semanales.

DESCRIPCION DE LA ASIGNACION DEL VOLUNTARIO DEL CUERPO DE PAZ
(Continuación)

Nombre del país y clasificación de la capacitación: País B/Verano '89

Nombre del proyecto/Título de asignación: Capacitación de Maestros y Elaboración de Programas/ Asesor de Ciencias

El programa IANEP es el programa que abarca 3 proyectos del Cuerpo de Paz, uno de los cuales es este proyecto TT/CD. La meta de IANEP es avanzar al desarrollo mediante proyectos de comunicación integrados, en cuyo marco expertos en agro, salud y educación colaboren en problemas comunitarios. Como Voluntario TT/CD dentro del programa, Ud. será asignado a 3 escuelas de Primaria a las que se han asignado Voluntarios del Cuerpo de Paz en agro y nutrición para que trabajen con sus contrapartes, su contraparte y Ud. Se espera que todos Uds. juntos puedan usar mutuamente sus recursos. En cuanto a Ud., los equipos de agro y nutrición pueden brindarle información vital sobre el contenido de su programa a la vez que ayudan en la experiencia práctica que puedan poseer los alumnos, como huertas escolares, etc. Una obligación que tendrá es introducir este concepto del desarrollo integrado y coordinar el uso de sus recursos no educativos.

Capacitación: Participará en una entrada de funciones Interloc I de 2 días y un programa Interloc II PST de 12 semanas. Interloc es el nombre que se da a nuestro sistema de capacitación global, que comienza con sus paquetes de información Interloc I y termina con el seminario de terminación de servicio (COS), poco antes de que finalicen sus 2 años de servicio. Por lo menos dos veces, en esos 2 años, Ud. participará en un seminario en servicio. En resumen, su actividad introductoria, que se realizará en Filadelfia, consistirá en orientación sobre el Cuerpo de Paz, con información específica sobre el país, más formularios que firmar, y unas fotografías. Su PST se realizará en el País B y comenzará el proceso de capacitación intercultural, lingüística, técnica y sanitaria. Habrá práctica docente y capacitación en diseño de seminarios.

Condiciones de trabajo y de vida: Los lugares de docencia estarán ubicados en las montañas y también en llanos. Las comunidades son aldeas pequeñas o pueblos-mercados, predominantemente musulmanes, con diversas castas y grupos étnicos. Las condiciones de vida son sencillas y primitivas. Las casas generalmente son de barro y piedra y techo de quincho. La vida privada es muy escasa. Probablemente se lo asignará a una aldea con escasa electricidad o agua corriente, y mínimos servicios higiénicos. La mayoría de los Voluntarios poseen letrinas construidas cerca de su lugar de habitación. La dieta básica es arroz, lentejas, patatas, verduras, a veces huevos y, más raramente, carne.

Le brindará alojamiento su escuela, y a menudo estará con una familia. Ud. puede vivir solo en un pequeño "departamento" (1 o 2 habitaciones) y comer con su familia anfitriona. También puede vivir solo y hacer las compras y cocinar para sí mismo. Esto puede ser conveniente, aunque puede requerir mucho tiempo, por falta de refrigeradora y supermercados. En gran medida sus condiciones de vida dependerán de la disponibilidad de recursos dentro de su aldea, como una vivienda libre y la existencia de un mercado cercano. Tendrá su base en la misma aldea en ambos años, aunque más o menos la mitad de su tiempo lo pasará en visitar a diversas escuelas tributarias para hacer visitas de seguimiento con los maestros que participarán en la capacitación. En algunos puestos esto puede hacerse por autobús; en los más de los lugares hay que caminar.

DESCRIPCION DE LA ASIGNACION DEL VOLUNTARIO DEL CUERPO DE PAZ
(Continuación)

Página 3 de 3

Nombre del país y clasificación de la capacitación:: País B/Verano '89

Nombre del proyecto/Título de asignación: Capacitación de Maestros y Elaboración de Programas/ Asesor de Ciencias

Debido a la estructura de la labor y a lo remoto de estas comunidades, Ud. puede tener que viajar menos cómodamente que en los Estados Unidos. Además, aun cuando el Cuerpo de Paz/País B procura aglutinar a los Voluntarios a una distancia de un día de marcha entre sí para que se apoyen mutuamente, Ud. estará en zonas en que no habrá otros occidentales y no siempre abundará la comida. No obstante, el hecho de que Ud. será probablemente uno de los 3 occidentales de la aldea tiene sus ventajas y satisfacciones: aumentará sus oportunidades de aprender la lengua local y aceptar y ser aceptado en su cultura. Los servicios médicos están a un día de autobús.

Su flexibilidad y creatividad personales y su consagración al Cuerpo de Paz serán la base para superar muchos de los problemas que supone adaptarse al modo de vida del País B, y enriquecerán su experiencia en ese sitio. El País B es una nación pobre pero orgullosa de siglos de adelantos culturales que aún predomina a pesar de las influencias occidentales. Está presente la paradoja de una TV en una casa sin agua corriente. Su capacidad de mantener una perspectiva de la experiencia será decisiva para que tenga éxito como Voluntario en el País B.

Sistema de Solicitudes Trimestrales de Voluntarios (QTRS)

EJEMPLO

Ciclo del Sistema de Solicitudes Trimestrales de Voluntarios

Fechas de presentación a regiones

		Dic 15 1990	Mar 15 1991	Jun 15 1991	Sep 15 1991	Dic 15 1991	Mar 15 1992	Jun 15 1992	Sep 15 1992	Dic 15 1992	Mar 15 1993	Jun 15 1993	Sep 15 1993
Ejercicio corriente 1991	Otoño (T1)												
	Invierno (T2)	S											
	Primavera (T3)	I	S										
	Verano (T4)	U/A	I	S									
Ejercicio 1992	Otoño (T1)	R/U	U/A	I	S								
	Invierno (T2)	R/U	R/U	U/A	I	S							
	Primavera (T3)	R/U	R/U	R/U	U/A	I	S						
	Verano (T4)	R/U	R/U	R/U	R/U	U/A	I	S					
Ejercicio 1993	Otoño (T1)		U	R/U	R/U	R/U	U/A	I	S				
	Invierno (T2)		U		R/U	R/U	R/U	U/A	I	S			
	Primavera (T3)		U			R/U	R/U	R/U	U/A	I	S		
	Verano (T4)		U			R/U	R/U	R/U	R/U	U/A	I	S	
Ejercicio 1994	Otoño (T1)		N				U	R/U	R/U	R/U	U/A	I	S
	Invierno (T2)		N				U		R/U	R/U	R/U	U/A	I
	Primavera (T3)		N				U			R/U	R/U	R/U	U/A
	Verano (T4)		N				U			R/U	R/U	R/U	R/U
Ejercicio 1995	Otoño (T1)						N				U	R/U	R/U
	Invierno (T2)						N				U		R/U
	Primavera (T3)						N				U		
	Verano (T4)						N				U		

Clave: S = Comienzo de la Capacitación; I = Invitaciones; A = Asignaciones; R = Reclutamiento; U = Actualización; N = Nueva presentación

INSTRUCCIONES PARA REDACTAR EL CABLE QTRS

El cable tiene dos secciones: Información sobre la Clase de Capacitación e Información sobre la Asignación. Ya que la información sobre la clase de capacitación puede aplicarse a muchas asignaciones, usted debe primero proveer la información relacionada con cierta clase de capacitación y luego escribir toda la información de la asignación dentro de esa clase específica. Ud. podrá tener varias asignaciones dentro de la sección de Información sobre Asignación. Repita toda la estructura del cable para cada Clase de Capacitación. El ejemplo de abajo ofrece la lista de información sobre una Clase de Capacitación.

INFORMACION SOBRE LA CLASE DE CAPACITACION

CODIGO PAIS - Asigne el código de tres cifras para su país. Este código es el mismo código usado en la codificación fiscal.

EJERCICIO FISCAL - Indique las dos últimas cifras del año fiscal. Por ejemplo: 91.

NUMERO DE CLASE DE CAPACITACION - Asigne un número de 2 cifras basado en la secuencia de la clase de la capacitación dentro del ejercicio fiscal.

TEMPORADA - Use un número para representarla: "1" para otoño; "2" para invierno; "3" para primavera y "4" para verano.

ACTIVIDAD INTRODUCTORIA - Indique el tipo requerido de la misma para la clase de capacitación. Por ejemplo: Orientación Previa a la Partida (PDO), Interloc, Adm. Med., Cast, etc. Note que las clases de capacitación con Capacitación Estadual (SST) pueden no tener una actividad introductoria.

FECHA DE COMIENZO DE LA ACTIVIDAD INTRODUCTORIA - Indíquela.

TIPO DE EVENTOS DE CAPACITACION - Haga una lista con los tipos de códigos de los eventos requeridos para la clase de capacitación que se trate. Los códigos posibles son: Capacitación Estadual (SST), Capacitación para Realzar el Nivel de Aptitudes (EST), Capacitación en Terceros Países (TCT), Capacitación en el País Asignado (ICT). En todos los casos habrá capacitación en el país asignado.

LUGAR DE SST, EST, ICT, TCT. Indique los lugares donde se realizarán los distintos tipos de capacitación. No se requiere la elaboración de la lista hasta haber recibido todas las VAD.

SEMANAS DE SST, EST, ICT, TCT. Indique el número de semanas para cada uno de esos tipos de capacitación, cuando corresponda.

INFORMACION SOBRE LA ASIGNACION

CODIGO VAD - Indica la Asignación del Voluntario dentro de un proyecto.

TITULO DE ASIGNACION DE VAD - Título de la Asignación del Voluntario dentro de un proyecto.

CODIGO DEL SECTOR PRIMARIO - Asigne un código de dos letras que refleje el sector donde el Voluntario trabajará el 50% o más de su tiempo. Este código es obligatorio.

CODIGO DEL SECTOR SECUNDARIO - Asigne un código de dos letras que refleje el sector donde el Voluntario trabajará menos del 50% de su tiempo. Este código es optativo.

CODIGOS SECTORIALES ACEPTABLES:

Agricultura (AG), Educación (ED), Medio Ambiente (EN), Salud (HE), Desarrollo de Pequeña Empresa (SB), Urbanismo (UR).

NUMERO DE ASIGNACION - Número consecutivo correspondiente a la Asignación del Voluntario dentro de una clase de capacitación.

AA - Indique la zona de asignación que mejor refleje el trabajo y las aptitudes requeridas para tal asignación.

COMP - Indique la letra de los (ital) Componentes (ital) requeridos según la VAD. Las letras "AB", por ejemplo, indican que son aceptables los componentes A, B o ambos. Si (itl) cualquiera (it) es aceptable, use la palabra "TODOS" para indicar todo el conjunto de aptitudes. Las asignaciones con asignación "199" deben llevar la palabra "NINGUNO", porque no tienen los niveles de aptitudes estándar.

IDIOMA - Indique un código de 2 signos para referirse al idioma y al número de años preuniversitarios requeridos para cierta asignación. Los códigos permisibles para el primer signo son "S", "F" y "o" (español, francés y otro idioma). Para el segundo signo, 1 a 9, representando el número de años preuniversitarios requeridos. Por ejemplo "F1" significa un año de francés exigible. Si no se requieren idiomas, anotar "NINGUNO". **Recuerde que este código se requiere al idioma exigible, no al preferido.**

LS (DURACION DEL SERVICIO) - Indique el número de meses en que se requieren los servicios del Voluntario. No debe incluir meses de capacitación. En la mayoría de los casos la LS es 24 meses. Para proyectos VPP, será a lo sumo de 18 meses.

SOLICITUD DE ASPIRANTES - Indicar el número de personas necesarias para la labor de la asignación.

EJEMPLO DE INFORME DEL CABLE QTRS DE LA BASE DE DATOS DEL PAIS

Cnty Code - 521
Fiscal Year - 91
Train Class Number - 01
Season - 4

Staging Type PDO
Staging Start Date 07-JUL-91

TYPE	SITE	NO OF WKS	START DATE
SST	TBA	6	11-Jul-91
TCT	Chile	6	25-Aug-91
ICT	TBA	2	08-Nov-91

VAD CODE	VAD ASSIGNMENT TITLE	PRI SEC	SEC	SECN	AA	COMP	LA	LS	TR
521HE01C	Health Administration	HE	SB	01	140	ALL	S1	24	4
521HE01D	Nurse Extentionist	HE		02	150	ALL	NO	24	5
521HE01A	Health & Nutrition Ext	HE		03	154	AB	NO	18	1

INFORME ANUAL QTRS DEL PAIS

Country Name	Cnty Code	FY	QTR	TC	AN	VAD Code	VAD Assignment Title	AA	TR	TA	MTI	Comp	LA	LOS	Staging	ICT wks	ICT Start Date
Nepal	367	91	WIN	01	01	367AG01A	Seed Production Specialist	110	4	2		A	NO	24	PDO	12	18-FEB-91
					02	367AG01G	Artificial Insmn Spec. (AVP)	199	2			NONE	NO	12	PDO	12	18-FEB-91
					03	367EN01A	Foresters	100	8	4		BC	NO	24	PDO	12	18-FEB-91
					04	367UR01A	Urban Planner	134	5	2		ALL	NO	24	PDO	12	18-FEB-91
					05	367SB02A	Business Manager	140	2	2		C	NO	24	PDO	12	18-FEB-91
					06	367UR01B	Low Cost Housing Advisor	131	1	1		B	NO	24	PDO	12	18-FEB-91
					07	367HE01A	Irrigation Technician	131	2	2		B	NO	24	PDO	12	18-FEB-91
					08	367EN01C	Wind Power Technician	199	1			NONE	NO	24	PDO	12	18-FEB-91
					09	367EN01B	Solar Power Technician	199	1			NONE	NO	24	PDO	12	18-FEB-91
					10	367SB01D	Garment Expert	199	1			NONE	NO	24	PDO	12	18-FEB-91
					11	367SB01F	Plumbing Instructor	120	1	1		BC	NO	24	PDO	12	18-FEB-91
					12	367SB01E	Carpenter Instructor	120	1	1		BC	NO	24	PDO	12	18-FEB-91
					13	367SB02B	Basic Skills Dev. Instructor	162	1	1		B	NO	24	PDO	12	18-FEB-91
					14	367SB02B	Basic Skills Dev. Instructor	162	1	1		AB	NO	24	PDO	12	18-FEB-91
									31	17							
	367	91	SUM	02	01	367HE01B	Water/Sanitation Engineer	131	2			B	NO	24	PDO	12	25-SEP-91
					02	367HE01C	Water/Sanitation Coordinator	154	2			A	NO	24	PDO	12	25-SEP-91
					03	367HE01D	Water/Sanitation Trainer	131	1			B	NO	24	PDO	12	25-SEP-91
					04	367HE03A	CBR Supr. for Visually Impair	178	1			AB	NO	24	PDO	12	25-SEP-91
					05	367HE03B	Ed. Spec for Visually Impaired	178	1			AB	NO	24	PDO	12	25-SEP-91
					06	367AG02A	Fisheries Extension Worker	101	5			AB	NO	24	PDO	12	25-SEP-91
					07	367AG02B	Fisheries Overseer	131	3			B	NO	24	PDO	12	25-SEP-91
					08	367ED01B	English Resource Teacher	171	6			ABC	NO	24	PDO	12	25-SEP-91
					09	367ED01C	Math Resource Teacher	173	6			ALL	NO	24	PDO	12	25-SEP-91
					10	367ED01A	Science Resource Teacher	175	6			ALL	NO	24	PDO	12	25-SEP-91
					11	367ED01B	English Resource Teacher	191	3			ALL	NO	24	PDO	12	25-SEP-91
					12	367ED01A	Science Resource Teacher	195	4			ALL	NO	24	PDO	12	25-SEP-91
					13	367ED01C	Math Resource Teacher	193	4			ALL	NO	24	PDO	12	25-SEP-91
					14	367HE02A	Nursing Education Instructor	150	4			A	NO	24	PDO	12	25-SEP-91
					15	367EN02A	Forestry Management Spec.(VPP)	100	1			BCD	NO	12	PDO	12	25-SEP-91
					16	367EN02H	Soil Conservation Spec. (VPP)	112	1			AB	NO	12	PDO	12	25-SEP-91
					17	367EN02B	Forest Hydrologist_(VPP)	199	1			NONE	NO	12	PDO	12	25-SEP-91
									51								
									82	17							

BEST COPY AVAILABLE

HOJA RESUMIDA DE UN CICLO DE CAPACITACION DEL CUERPO DE PAZ

Country	Training Class	Qtr
Swaziland	645 91 01	1

COI Date	Staging Event	Staging Date
18-SEP-90	INTERLOC	28-OCT-90

Train Type	Site	Training Start Date	Wks
ICT	Sibebe	04-NOV-90	11

Asn No	VAD Code	VAD Assignment Title	Comp	LA	LOS	AA No	TR	TA
01	645ED01A	Primary Educ/TIDC	AB	NO	24	170	4	4
02	645ED02F	Secondary Education/Science	AB	NO	24	175	3	3
03	645SB01A	MIS/Data Management	NONE	NO	24	199	1	0
04	645ED02A	Secondary Education/Math	A B	NO	24	173	3	3
05	645ED02E	Tech Education-Metal	ALL	NO	24	120	3	3
06	645ED02D	Tech. Education	ALL	NO	24	120	4	3
07	645ED01B	Database Mngt/Banking	NONE	NO	24	199	1	0
08	645ED01C	Database Mngt/Account Inst	NONE	NO	24	199	1	0
							20	16

TCSS Revisions: Revision No, Date, Initiator, Description

1 26-APR-90 SW
Add rqst nbr 07 Data-Base Management/Banking

2 26-APR-90
Added rqst nbr 08 Data-Base Management/Accounting Institute

3 06-AUG-90 SW
Decrease TR for rqst nbr 01 Prim Ed/TIDC from 4 to 2

4 13-AUG-90 SW
TR for rqst 1 Prim Ed should remain at 4,no decrease needed

Signature
Date

CUERPO DE PAZ

/LOGO/

CUESTIONARIO DE PRECAPACITACION

El personal del Cuerpo de Paz en el exterior usa el Cuestionario de Precapacitación (PTQ) para preparar su capacitación individual y comenzar el proceso de hacer coincidir a los aspirantes con sitios de misión específicos en los países. Puede también remitirse al gobierno del país al que Ud. es asignado, y es el único documento que ve el personal en el exterior antes de su llegada. (Véanse los detalles en el Folleto de Invitación del Cuerpo de Paz, p. 13). Por lo tanto, para que podamos enviar este formulario al personal en el exterior, sírvase mecanografiar, si es posible, o escribir en letra legible en tinta negra, todas las respuestas cuidadosamente, y devolverlas A LOS DIEZ días de haber aceptado nuestra invitación. Sírvase indicar su país anfitrión en el anverso del sobre de devolución.

Información sobre el programa
(de la Descripción de la Asignación del Voluntario)

Nombre del país y clasificación de la capacitación:: _____

No. de identificación de la categoría de capacitación: _____ No. de asignación: _____

Nombre del proyecto/Título de la Asignación _____

Información personal

Nombre (Apellido, primer nombre, segundo nombre)

_____

No. de seguridad social _____ Fecha de nacimiento _____ Estado civil _____

Nombre del (de la) cónyuge (Apellido, primer nombre, segundo nombre)

_____

No. de seguridad social del (de la) cónyuge

_____ Fecha de nacimiento _____

Dirección postal actual (tres semanas antes de la partida):

_____

(calle)

_____ Teléfono _____

(ciudad, estado, código postal)

Dirección permanente:

_____

(calle)

_____ Teléfono _____

(ciudad, estado, código postal)

Experiencia laboral

Indique toda experiencia pertinente para su Descripción de la Asignación del Voluntario (VAD), incluida toda experiencia como Voluntario. Use hojas extra si es preciso. Puede agregar un curriculum vitae además de llenar este formulario. Si Ud. es un Voluntario en Asignación Especial (SAV), indique toda experiencia que crea útil para preparar su misión.

Título del cargo _____ Fechas _____

Compañía, ubicación _____

Deberes y responsabilidades _____

_____

_____

_____

_____

_____

Título del cargo _____ Fechas _____

Compañía, ubicación _____

Deberes y responsabilidades _____

_____

_____

_____

_____

_____

Título del cargo _____ Fechas _____

Compañía, ubicación _____

Deberes y responsabilidades _____

_____

_____

_____

_____

Experiencia laboral

Indique toda experiencia pertinente para su Descripción de la Asignación del Voluntario (VAD), incluida toda experiencia como Voluntario. Use hojas extra si es preciso. Puede agregar un curriculum vitae además de llenar este formulario. Si Ud. es un Voluntario en Asignación Especial (SAV), indique toda experiencia que crea útil para preparar su misión.

Título del cargo _____ Fechas _____

Compañía, ubicación _____

Deberes y responsabilidades _____

_____

_____

_____

_____

_____

Título del cargo _____ Fechas _____

Compañía, ubicación _____

Deberes y responsabilidades _____

_____

_____

_____

_____

_____

Título del cargo _____ Fechas _____

Compañía, ubicación _____

Deberes y responsabilidades _____

_____

_____

_____

_____

La descripción de su asignación, contenida en la VAD, puede indicar que Ud. debe poseer ciertas aptitudes y destrezas para completar con éxito su proyecto. Indique qué aptitudes y destrezas posee ya y aquellas para las que necesitará capacitación y asistencia adicionales. Además indique otros intereses y/o aficiones que pueda tener para proyectos secundarios posibles.

_____

_____

_____

_____

_____

Ahora que ha sido invitado a una asignación, describa su identificación con el Cuerpo de Paz y el país y el proyecto de la misión. ¿Cuáles son sus metas y expectativas, incluida la adaptación a la vida en otra cultura, a los efectos de su servicio en el Cuerpo de Paz?

_____

_____

_____

_____

_____

Conforme a la Ley de Privacidad de 1974 (U.S.C.552a), el organismo está obligado a notificarle la siguiente información sobre el cuestionario:

a) Este cuestionario está autorizado conforme a la Ley del Cuerpo de Paz (22 U.S.C.2501) y siguientes), que requieren la obtención de información referente a las calificaciones de adecuación, etc., de los aspirantes.

b) El objeto principal para el que se usará la información es para evaluar sus calificaciones para prestar servicios en un programa de Voluntarios del Cuerpo de Paz en dedicación exclusiva.

c) La información referente a aquellos a los que puede revelarse este cuestionario aparece en el anverso de la portada de la Solicitud de Voluntarios del Cuerpo de Paz.

d) Responder a este cuestionario es voluntario; no hacerlo, empero, puede impedir al Cuerpo de Paz evaluar las aptitudes de un aspirante, y determinar que no sea elegido para el programa de Voluntarios para el que el Cuerpo de Paz hizo el llamado.

_____ _____

Firma Fecha

Entrevista de suficiencia oral ACTFL

¿Qué es la "Entrevista de Suficiencia Oral"?

La Entrevista de suficiencia oral (OPI) es un procedimiento estandardizado para la evaluación global de la capacidad de expresión oral funcional, o suficiencia oral.

Hay 6 factores o criterios de evaluación:

* las funciones que se cumplen con el lenguaje;
* el entorno o las situaciones sociales;
* las zonas de contenido en que se usa el lenguaje;
* los factores de precisión que definen con qué eficiencia el que habla realiza las tareas pertinentes a esos contextos y zonas de contenido.
* la cantidad - de palabras sueltas a mensajes extensos - producidos, y
* el papel: cómo participa en la entrevista el que habla.

La OPI no es una prueba de logros que evalúe la adquisición por un orador de diversos aspectos específicos de un contenido de cursos y programas. Evalúa el desempeño idiomático en cuanto a la capacidad de usar el lenguaje eficaz y adecuadamente en contextos de la vida real.

Procedimiento y calificación de OPI

OPI consiste en una conversación de 10 a 30 minutos entre un entrevistador preparado y el entrevistado cuya suficiencia se evalúa.

OPI como proceso interactivo, dinámico

La estructura de OPI es estandardizada, pero como la entrevista se basa en una conversación tan natural como sea posible entre dos personas, su contenido es singular para cada entrevista, y para el entrevistado y sus respuestas, reflejando éstas antecedentes personales, experiencias vitales, intereses y opiniones.

Confiabilidad de OPI

OPI es una evaluación referida a criterios, más bien que una evaluación centrada en normas. Cada ejemplo oral se califica sólo con respecto a los criterios de la escala de calificación, en lugar de compararse con los resultados de otros oradores. Cada resultado individual debe evidenciar ciertas características requeridas que se califican a cierto nivel.

La calificación se basa en la determinación del nivel de rendimiento que el orador puede mantener sistemáticamente durante la entrevista. Ese nivel debe manifestarse en OPI a lo largo de la gama de nivel adecuado de criterios de evaluación: funciones, contextos formales e informales, zonas de contenido, características de precisión, cantidad de lenguaje producida y papel del orador.

Aplicaciones de OPI

OPI se usa para prever el desempeño de un orador en una situación en que se requiere cierto nivel de lenguaje funcional, como un empleo, una clase de idiomas o el vivir en un país en que se habla el idioma. Puede usarse para diagnóstico, empleo, evaluación e investigación.

Criterios de evaluación

La Entrevista de Suficiencia Oral es una prueba integradora, es decir que atañe a varias capacidades simultáneamente y las examina desde una perspectiva global y no desde el punto de vista de la presencia o ausencia de cierta característica idiomática.

Para evaluar la muestra oral se aplican los siguientes criterios:

* las funciones o tareas globales que cumple el entrevistado
* los contextos sociales y las zonas de contenido específicas en que el entrevistado es capaz de cumplirlas
* la precisión con que se cumplen esas tareas
* la cantidad de lenguaje que el entrevistado es capaz de producir
* el papel o la manera en que el entrevistado participa en la entrevista.

TERMINOS

Tarea y función global: lo que los oradores pueden hacer con el lenguaje.

Contexto: circunstancias o entorno en que alguien usa el lenguaje. Las tareas globales no se realizan aisladamente, sino en cierto contexto sociocultural.

Contenido: asuntos o temas de conversación.

Precisión: aceptabilidad, calidad y precisión del mensaje transmitido.

Fluencia: ritmo de expresión y uso de mecanismos cohesivos para ligar las partes del discurso.

Gramática: uso de las normas de morfología y sintaxis.

Competencia pragmática: capacidad de usar diversos mecanismos de gestión del discurso para transmitir el mensaje y contrarrestar un control imperfecto del lenguaje.

Pronunciación: capacidad de reproducir características segmentales y suprasegmentales (timbre, énfasis, entonación) del lenguaje.

Competencia sociolingüística: capacidad de usar registros lingüísticos adecuadamente indiferentes en diversas situaciones dentro de cierta cultura, y usar referencias culturales y giros particulares.

Vocabulario: volumen del mismo y cumplimiento de las normas de uso.

Texto: cantidad y aspectos de organización del lenguaje producidos por el entrevistado.

Los tipos de pruebas van desde palabras o frases sueltas a nivel de novatos, oraciones a nivel intermedio y párrafos a nivel avanzado, y a párrafos organizados, en secuencia, a nivel superior.

LA ENTREVISTA DE SUFICIENCIA ORAL

La entrevista constituye una prueba de la capacidad de una persona de hablar un segundo idioma o un idioma extranjero. Se pone a prueba la capacidad idiomática funcional, no aptitudes pasivas o conocimientos sobre el idioma.

Consiste en una conversación cara a cara con un entrevistador capacitado durante unos 5 minutos para Voluntarios del Cuerpo de Paz de muy bajo nivel y 20 minutos para Voluntarios más competentes. El Voluntario se califica entonces según la escala siguiente:

Superior
Avanzado-alto
Avanzado
Intermedio-alto
Intermedio-medio
Intermedio-bajo
Novato-alto
Novato-medio
Novato-bajo

Novato

Este nivel se caracteriza por la capacidad de comunicarse mínimamente con material aprendido.

Novato-alto

Producción oral consistente en palabras sueltas; quizá unas pocas frases muy frecuentes. Esencialmente sin capacidad de comunicación funcional.

Novato-medio

Producción oral consistente en palabras aisladas y frases aprendidas con muy pocas esferas de necesidad, aunque de mayor calidad. El vocabulario sólo basta para manejar necesidades simples, elementales y expresiones de cortesía básicas. La expresión rara vez pasa de 2 ó 3 palabras e incluye a menudo largas pausas y repetición de las palabras del entrevistador. El orador puede tener dificultad para emitir hasta las expresiones más simples. Algunas sólo pueden entenderse con gran dificultad.

Novato-alto

Capaz de satisfacer parcialmente los requisitos de la comunicación básica recurriendo mucho a expresiones memorizadas, aunque a veces ampliándolas mediante recombinación simple de sus elementos. Puede formular preguntas o hacer aseveraciones usando material aprendido. Da muestras de espontaneidad aunque está lejos de una verdadera autonomía de expresión. El habla consiste en expresiones aprendidas, más bien que personalizadas, adaptadas a la situación. El vocabulario se centra en campos como los objetos básicos, lugares y los términos de afinidad más comunes. La pronunciación puede aún estar muy influida por el primer idioma.

Los errores son frecuentes y, pese a la repetición, algunos tendrán dificultad para hacerse entender aún por entrevistadores pacientes.

Intermedio

Este nivel se caracteriza por la capacidad del orador de:

- crear con el lenguaje, combinando y recombinando elementos aprendidos, aunque básicamente como reacción.
- iniciar, sostener mínimamente y terminar con sencillez tareas comunicativas básicas.
- formular y responder preguntas.

Intermedio-bajo

Capacidad de manejar bien un número reducido de situaciones interactivas, orientadas a tareas, y sociales. Puede formular y responder preguntas, iniciar y responder enunciados simples y mantener conversaciones cara a cara, aunque de un modo sumamente restrictivo y con gran imprecisión idiomática. Dentro de esas limitaciones puede realizar tareas tales como presentarse, ordenar una comida, pedir orientación y hacer compras. El vocabulario sólo basta para expresar las necesidades más elementales. Es posible una gran interferencia del idioma natal. Suele haber malentendidos, pero con la repetición, en general puede darse a entender a interlocutores pacientes.

Intermedio-medio

Capaz de manejar bien diversas tareas y situaciones sociales no complicadas, básicas y comunicativas. Puede hablar sencillamente sobre sí mismo y su familia. Puede formular y responder a preguntas y participar en conversaciones simples sobre temas que superan las necesidades más inmediatas, como la historia personal y las actividades de tiempo libre. La duración de las expresiones aumenta levemente, pero el habla puede seguir estando caracterizada por pausas largas frecuentes, ya que una incorporación ordenada de estrategias de conversación, aun básicas, suele verse trabada, ya que el orador se esfuerza en crear formas idiomáticas adecuadas. La pronunciación puede seguir estando fuertemente influida por el primer idioma y la fluencia puede seguir sujeta a tensiones. Aunque aún aparecen malentendidos, en general el orador puede ser entendido por interlocutores pacientes.

Intermedio-alto

Capacidad de manejar bien tareas de comunicación y situaciones sociales sumamente complicadas. Puede iniciar, mantener y cerrar conversaciones generales con estrategias adecuadas a la gama de circunstancias y temas, pero son evidentes los errores. Lo limitado del vocabulario hace que sigan produciéndose vacilaciones y quizá circunloquios ligeramente imprevistos. Hay barruntes de un discurso fluido, especialmente para las narraciones y/o descripciones simples. En general se hace entender hasta por personas no habituadas a tratar con expositores de este nivel, pero puede aún requerirse la repetición.

Avanzado

Este nivel se caracteriza por la capacidad del orador de:

- conversar en forma claramente participativa.
- iniciar, mantener y cerrar una amplia gama de tareas comunicativas, incluidas las que requieren mayor habilidad de transmitir significados con diversas estrategias idiomáticas debido a la complicación o el giro imprevisto de los hechos.
- satisfacer los requisitos de situaciones académicas y laborales.
- narrar y describir con un discurso conexo a nivel de párrafos.

Avanzado

Capaz de satisfacer los requisitos de situaciones diarias y requisitos de rutina, académicos y laborales. Puede manejar con confianza pero no con facilidad tareas y situaciones sociales complejas, como detallar, quejarse y disculparse. Puede narrar y describir con cierto detalle, enlazando ordenadamente las oraciones. Puede comunicar hechos y hablar superficialmente sobre temas de interés público y personal corrientes, usando léxico general. A menudo pueden mitigarse las insuficiencias con estrategias comunicativas, como frases de relleno, mecanismos de interrupción y diferentes velocidades del habla. Los circunloquios que provienen de limitaciones de vocabulario y sintaxis muy a menudo son muy exitosos, aunque algunas veces los esfuerzos por hallar las palabras pueden aún ser evidentes. Puede ser entendido sin dificultad por quienes hablan el idioma como propio.

Avanzado-alto

Capaz de satisfacer los requisitos de una amplia gama de situaciones cotidianas, académicas y laborales. Puede analizar temas concretos sobre intereses especiales y campos especiales de competencia. Crecientes muestras de capacidad de respaldar opiniones, explicar en detalle y formular hipótesis. A menudo da muestras de bien desarrollada capacidad de compensar un dominio imperfecto de formas gramaticales con un uso confiado de estrategias de comunicación, como las paráfrasis y los circunloquios. Usa un vocabulario diferenciado y la entonación para comunicar eficazmente diferencias sutiles de significado. A menudo muestra considerable fluidez y facilidad de palabra, pero cuando lo requieren tareas complicadas, el lenguaje puede descomponerse o resultar inadecuado.

Superior

Este nivel se caracteriza por la capacidad del orador de:

- Participar eficazmente en la mayoría de las conversaciones formales e informales sobre asuntos prácticos, sociales, profesionales y abstractos.
- Respaldar opiniones y formular hipótesis valiéndose de estrategias discursivas como las de un nativo.

Superior

> Capaz de hablar el idioma con suficiente capacidad como para participar eficazmente en la mayoría de las conversaciones formales e informales sobre temas prácticos, sociales, profesionales y abstractos. Puede discutir campos especiales de competencia e interés con facilidad. Puede respaldar opiniones y formular hipótesis, pero puede no estar en condiciones de adaptar el idioma a la audiencia ni discutir profundamente temas muy abstractos o con los que no está familiarizado. Usualmente domina una amplia gama de estrategias interactivas y demuestra estar al tanto de estrategias discursivas. Esto último incluye capacidad de distinguir las ideas principales de la información de respaldo mediante características sintácticas, léxicas y suprasegmentales (timbre, énfasis, entonación). Puede haber errores esporádicos, especialmente en estructuras menos frecuentes y algunas estructuras complejas de gran frecuencia más comunes en la escritura formal, pero no se advierten modalidades de error. Los errores no lo perturban ni interfieren con la comunicación.

Estas calificaciones deben reputarse gamas y no puntos de una escala, ya que la descripción de la suficiencia a cada nivel incluye resultados peores y mejores en un amplio espectro.

La entrevista oral es una prueba de suficiencia. El objeto es evaluar la aptitud idiomática del Voluntario de determinar en qué medida puede usar eficaz y adecuadamente el idioma en situaciones de la vida real. Es una prueba de capacidad idiomática funcional; no de aptitudes pasivas ni conocimientos sobre el idioma.

La prueba no guarda relación con un programa. Se centra sólo en la competencia idiomática, sin relación con el lugar, el intervalo de tiempo ni la manera en que se ha aprendido el idioma.

Como la prueba de suficiencia no se refiere a cierto material, no es posible prepararse para ella. Una entrevista de suficiencia oral prueba todo lo que la persona sabe sobre cómo usar el idioma mediante muestras orales sobre diversos temas a distintos niveles de dificultad. La persona puede obtener un "puntaje perfecto" en una prueba de suficiencia oral sólo demostrando un habla equivalente a la de un usuario nativo del idioma que sea muy educado.

En esta prueba, siempre se formulan preguntas para las que el examinando no está preparado, pues la labor del examinador es obtener una muestra del mejor lenguaje del que es capaz la persona. Las pruebas en campos idiomáticos para los que la persona no está preparada determinan los límites máximos irrebasables de la misma.

Ejemplo de módulo

Campo de Aptitudes II
Conservación de Suelo - Principios y Prácticas

Metas

- Permitirle generar la comprensión, entre los productores rurales de zonas montañosas, de que la erosión es un problema grave, y mostrarles cómo escoger y ejecutar los métodos de control más adecuados.

Objetivos

1. Explicar el proceso de erosión del suelo a causa de la lluvia o un riego inadecuado, describir los daños que causa en cuanto a productividad del suelo, el medio ambiente y las consecuencias socioeconómicas.
2. Dar pautas y técnicas específicas para que los productores sepan que la erosión es un problema y motivarlos a adoptar medidas de conservación.
3. Explicar el papel y la magnitud de cada uno de los siguientes factores de la erosión del suelo: gradiente, longitud del declive, intensidad de las lluvias, permeabilidad del suelo y volumen de cobertura de la tierra.
4. Para cada una de las siguientes medidas de control de la erosión, describirlas y explicar concretamente cómo funcionan, su eficacia, los límites de pendiente, los pros y contras para los pequeños productores, especies o materiales adecuados, oportunidad y secuencia de las medidas de construcción y mantenimiento general:

    - Uso de vegetación nativa
    - Cultivos perennes
    - Tapiz vegetal viviente y muerto
    - Rotación de cultivos
    - Arado y plantío en contorno
    - Cultivo en fajas de contorno
    - Barreras vivientes de contorno de pasto, árboles que fijan el nitrógeno, etc.
    - Barreras muertas de contorno
    - Zanjas y barreras de contorno
    - Microterrazas individuales para plantaciones de árboles
    - Terrazas angostas discontinuas
    - Terrazas en banco continuas

5. Dar pautas especiales para obras de drenaje, como:

   - Cuándo se necesitan
   - Selección, construcción y protección de las mismas
   - Uso y construcción de pozos de retención
   - Medios de eliminación de drenajes de agua

6. Comparar el uso de zanjas de desviación de contorno y controlar las represas para el control de hondonadas en cuanto a su conveniencia y métodos de construcción, y dar técnicas específicas de repoblación vegetal de hondonadas.

7. Usando un nivel de resorte y un marco en A, medir la pendiente para que su lectura se adecue a un 5% (de pendiente), como en su instrucción.

8. Usando un nivel manual y un nivel de Abney, medir la pendiente para que su lectura se adecue a un 2% (de pendiente), como en su instrucción.

9. Construir un marco A de plomada y un marco A de nivel de burbuja con materiales disponibles para los pequeños productores, y demostrar cómo calibrar adecuadamente los mismos a pendientes de 0% y 1%.

10. Realizar un estudio topográfico de una zona de elevaciones irregulares y trazar un mapa correcto de las mismas.

11. Diseñar un plan de conservación de una granja montañosa real y trazar un mapa correcto de las mismas.

12. Explicar y demostrar en el terreno como localizar y trazar la línea madre.

13. Dar pautas y métodos concretos para determinar la vertical adecuada y la distancia de pendiente descendente entre sucesivas estructuras de conservación del suelo (zanjas, barreras vivas, por ejemplo).

14. Bajando por una pendiente, trazar líneas de contorno adecuadas a 0% y 1% a los intervalos recomendados usando un marco en A, un nivel lineal y uno de agua.

15. Construir correctamente las siguientes estructuras de conservación (que se necesiten) en el predio de una cooperativa rural durante la capacitación técnica:

    - Barreras de contorno vivas
    - Barreras de contorno muertas
    - Zanjas y barreras de contorno
    - Terrazas de banco continuas

16. Dar los costos laborales y las horas-hombre necesarias para construir terrazas de banco, y dar pautas específicas de número de miembros de los equipos de trabajadores, la secuencia y distribución de las tareas, y mantener la motivación.

17. Dar pautas y técnicas adecuadas para establecer las paredes de las terrazas (taludes) en cuanto a especies o materiales adecuados, establecimiento y mantenimiento.

18. Plantar maíz y frijoles en el contorno de las terrazas y entre zanjas de contornos, usando un mínimo de arado y espacios y técnicas de plantación adecuados.

19. Explicar y demostrar el uso adecuado de filas en punta para mantener la orientación del contorno en pendientes irregulares.

20. Dar y demostrar pautas y técnicas específicas para usar dolicos, frijoles y canutillo como pajón muerto para plantaciones de maíz, como pajón viviente entre cultivos de maíz y como cultivos de rotación de cobertura para rejuvenecer el suelo; incluir selección de especies, secuencia, establecimiento y gestión y utilización.

21. Explicar los pros y contras de usar árboles que fijan el nitrógeno como cercos-barreras vivientes, y pautas concretas de acceso para su establecimiento y gestión, como: especies, tratamiento e inoculación de semillas, espaciamiento de semillas y su profundidad, frecuencia y altura de corte, y utilización de material de hojas.

22. Dar criterios y métodos concretos de evaluación de la eficacia de las medidas de conservación del suelo adoptadas por sus productores-clientes.

Ejemplo de plan de una Sesión

TECNICAS OBJETIVOS DIDACTICOS

Manual de Referencia para Maestros Instructores del Cuerpo de Paz, p. 77-82.

Cuanto más claro pueda ser el maestro en identificar qué actividades revelan el dominio de cierto tema tanto más fácil le será establecer actividades docentes, tanto más fácilmente las realizará el alumno, y tanto más fácilmente podrá el maestro evaluar el desempeño de los alumnos.

Redacción de un objetivo completo

Un objetivo es un enunciado que indica exactamente lo que debe hacer el alumno, con qué perfección debe hacerlo y cuánto tiempo debe llevarle o en qué condiciones debe realizar la tarea. Cuando más exacto sea el maestro tanto más fácil le será evaluar el desempeño de los alumnos. Por eso, si el maestro expresa un objetivo en términos de conductas concretas, es fácil observar el desempeño del alumno. Todo objetivo didáctico completo debe incluir 3 partes:

1. *Tipo de comportamiento* – Acción o resultado específico que se espera del alumno.
2. *Condición* – Circunstancia(s) en que debe demostrarse el comportamiento.
3. *Criterios* – Grado o nivel al que debe demostrarse el comportamiento para que sea aceptable.

Ejemplo: dado el cuadro de una flor (condición), el alumno sabrá etiquetar sus diferentes partes (comportamiento), con menos de 3 errores (criterios) y realizar la tarea en 5 minutos.

Como Ud. puede ver, un objetivo didáctico puede enunciar cada una de las 3 partes, en cualquier orden, siempre que se incluyan y se dibuje un cuadro completo y fiel de los resultados esperados.

Mediante el gráfico siguiente se brinda al maestro una serie de verbos que son observables y mensurables. Encontrarlos suele ser la parte más difícil de redactar un objetivo claro y completo. Si el maestro puede aludir regularmente a esos verbos, la redacción de objetivos se simplificará mucho.

Verbos que deben usarse para redactar objetivos (cognitivo)

1. *Conocimiento*
   define, describe, identifica, etiqueta, relaciona, compara, nombra, expone, reproduce.

2. *Comprensión*
   transforma, defiende, distingue, estima, explica, extiende, generaliza, da ejemplos, infiere, parafrasea, predice, reescribe, resume

3. *Aplicación*
   cambia, cuenta, demuestra, descubre, manipula, modifica, opera, predice, prepara, produce, relaciona, muestra, resuelve, usa

4. *Análisis*
   descompone, diagrama, diferencia, discrimina, distingue, identifica, ilustra, infiere, expone, señala, relaciona, selecciona, separa, subdivide

5. *Síntesis*
   categoriza, combina, recopila, compone, crea, diseña, explica, genera, modifica, organiza, planifica, replantea, reconstruye, relaciona, reorganiza, revisa, reescribe, resume, relata, escribe.

6. *Evaluación*
   evalúa, compara, concluye, contrasta, critica, describe, discrimina, explica, justifica, interpreta, relata, resume, respalda. Evitar errores al redactar los objetivos

Teniendo en cuenta el tema, el contexto, los objetivos y las metas de cierta unidad, y las necesidades de los aspirantes, el maestro debe poder elaborar objetivos que brinden orientación a cierta unidad. Al hacerlo, empero, es importante evitar los muchos errores que comúnmente guardan relación con los objetivos.

A continuación aparecen 4 errores comunes en el enunciado de los objetivos didácticos:

1. Un error común en el enunciado de los objetivos didácticos es describir actividades del instructor y no del alumno. Mal: El alumno será expuesto a preguntas. Mejor: Dados 3 enunciados, el alumno podrá reescribirlos en forma de preguntas.

2. Un segundo error común en el enunciado de los objetivos didácticos es describir objetivos en términos de procesos didácticos y no del producto didáctico. Mal: El alumno obtendrá conocimientos de las diferencias entre triángulos. Mejor: El alumno podrá dibujar 3 diferentes triángulos.

3. Un segundo error común en el enunciado de los objetivos didácticos es indicar el tema a cubrir, en lugar de los resultados didácticos. Mal: El alumno conocerá el sistema respiratorio humano. Mejor: El alumno sabrá dibujar y etiquetar el sistema respiratorio humano.

4. El cuarto error común en el enunciado de los objetivos didácticos es escribir con comportamientos encubiertos, que son internos y difíciles de observar por otra persona, en lugar de con comportamientos abiertos, que son actividades manifiestas que el observador puede evaluar fácilmente. Mal: El alumno se preocupará por el bien del prójimo. Mejor: El alumno pondrá de manifiesto interés por el prójimo ofreciéndose como voluntario para ayudar en la distribución de alimentos.

Verbos de temas específicos

Como punto de referencia final, he aquí algunos verbos de temas específicos que pueden usarse para redactar objetivos.

Lenguaje

abreviar, acentuar, alfabetizar, llamar, corregir, poner guiones, marginar, resumir, imprimir, pronunciar, puntuar, leer, recitar, decir, firmar, hablar, deletrear, expresar, resumir, silabear, relatar, traducir, verbalizar, susurrar, escribir

Matemáticas

sumar, bisecar, calcular, comprobar, contar, derivar, dividir, estimar, extrapolar, extraer, graficar, agrupar, integrar, interpolar, medir, multiplicar, numerar, diagramar, probar, reducir, resolver, sustraer, tabular, computar, verificar

Ciencias de laboratorio

Aplicar, calibrar, conducir, conectar, convertir, reducir, demostrar, disecar, alimentar, criar, incrementar, insertar, mantener, alargar, limitar, manipular, operar, plantar, preparar, eliminar, reemplazar, informar, reponer, poner, especificar, estirar, cronometrar, transferir, pesar

En resumen, un objetivo didáctico es una descripción de lo que el maestro quiere que los alumnos logren o alcancen al final de cierto período de tiempo. Los objetivos didácticos bien redactados no están expuestos a distintas interpretaciones. Un buen objetivo útil usa verbos de acciones concretas para describir lo que el alumno hará, sentirá y/o pensará tras estudiar una unidad o lección. Los objetivos didácticos suelen ser la clave de una lección clara y bien organizada y el punto de partida de una evaluación correcta y fiel.

Guías de desempeño profesional

El instructor eficaz:

1. Sobrepone las necesidades del aspirante a las suyas propias.
2. Es claro al hacer y cumplir compromisos de trabajo y está bien preparado para dictar los cursos.
3. Está dispuesto a que sus superiores, sus pares y sus aspirantes evalúen su desempeño, y no reacciona a la defensiva ante la retroalimentación.
4. Está dispuesto y es capaz de ofrecer retroalimentación oral y escrita a los aspirantes y a otros funcionarios.
5. Trata de demostrar las aptitudes personales e interpersonales que los aspirantes deben aprender.
6. Reconoce que en una cultura nueva, distinta, los aspirantes pueden verse muy influidos por lo que el instructor les dice, y no usa su influencia para hacer que los aspirantes dependan de él.
7. No hace insinuaciones sexuales - verbales o físicas - a las aspirantes ni a funcionarias, y rechaza los que se le hagan. No somete a terceros a ningún tipo de hostigamiento personal.
8. Trata de mantener comunicaciones abiertas con todos los aspirantes y funcionarios, evitando círculos o favoritismo, para que otros se sientan animados a dirigirse a él para discutir la instrucción o preocupaciones personales.
9. Comprende los límites de la confidencialidad con los aspirantes y les explica el caso de que la información revelada en confianza deba ser comunicada a una autoridad superior.
10. Está dispuesto a decir "no sé" o "me equivoqué" y pedir ayuda y asistencia a terceros.
11. No trata de parecer simpático con todos ni complacer a todos en todo momento; está dispuesto a manejar constructivamente los problemas y conflictos que se plantean durante la instrucción, y capaz de resolver las diferencias como adulto que es.
12. No habla en forma despectiva de los aspirantes o el personal, sino que brinda retroalimentación inmediata a las personas involucradas.
13. Usa la cadena de comando. Informa a su superior inmediato antes de quejarse sobre él a una autoridad superior.
14. Respalda la labor y las decisiones de equipo.
15. Respeta y acata las políticas, procedimientos y pautas del Cuerpo de Paz.

RECURSOS DE CAPACITACION DE INSTRUCTORES (TOT)

Material disponible en ICE

Standards for Peace Corps Training. Oficina de Apoyo para Capacitación y Programación, Cuerpo de Paz, 1983. (T2)

Personal Safety in Cross-Cultural Transition. División de Capacitación, Oficina de Apoyo para Capacitación y Programación, Cuerpo de Paz, 1984. (T3)

In-Service Training Manual, por Mary Lou Shefsky y Daniel Thompson, 1985.(T4)

Close of Service Workshop: *Trainer Guidelines and Workshop Materials*, 1986.(T7)

Close of Service Workshop: *Participant s Handbook*, 1986. (T8)

A Trainer's Resource Guide, por Ivonne Rodgers y Linda Spink, 1983. (T12)

A Trainer's Guide to Andragogy, por John D. Ingalls, 1973. (T15)

Personal Health Training Manual, por Gregory Miles, Wilbur Hoff y otros, Oficina de Formación de Personal, Cuerpo de Paz, 1982. (T23)

Peace Corps Training and Older Volunteers, Programa, Oficina de Apoyo para Capacitación y Programación, Cuerpo de Paz, 1985. (T33)

Planning and Conducting All Volunteer Conference, por Sarah Hall Goodwin, 1986. (T44)

From the Field: Tested Participatory Activities for Trainers, por Catherine D. Crone y Carman St. John Hunter, 1980. (TR002)

Cross-Cultural Training for PCVs, Core Curriculum Resource Materials, por Dan Edwards y Jim McCaffery, Oficina de Preparación de Programas, Cuerpo de Paz, 1981. (TR007)

How to Conduct a Development Planning and Management Workshop: A Trainers Manual, por Ralph Bates, 1987. (TR 028)

Orientación y Capacitación del Personal
Capacitación de Instructores
Diseño de Capacitación, Documento II

19 de septiembre - 4 de octubre de 1988

INFORME RESUMIDO

CHP International, Inc.
Cuerpos de Paz/Centro de Capacitación de Kenia
P.O. Box 754
Naivasha

June A. Plecan,
Coordinadora de Capacitación

1. INTRODUCCION

June Plecan, Coordinadora de Capacitación de CHP International, organizó la orientación y capacitación del personal actual y nuevo de CHP/MLS en el Centro de Capacitación de Naivasha desde el lunes 19 de septiembre al martes 4 de octubre de 1988, como preparación para el curso de 12 semanas del Capacitación Previa al Servicio (PST), Documento II, del Cuerpo de Paz de Kenia. Durante este ciclo de capacitación, el programa dispuso de tiempo para que los participantes pudieran llevar a cabo investigaciones independientes y terminar el Documento II del Diseño de Capacitación PST.

La capacitación, orientación y preparación duraron 13 días en total. Esos 13 días se dividieron en tres segmentos:

Primer segmento: Los primeros cuatro días fueron de orientación para los nuevos siete miembros del personal que nunca habían trabajado con el personal del CHP en el Centro;

Segundo segmento: Los cuatro días siguientes fueron destinados a la investigación independiente y preparación (para instructores técnicos y de "core", y coordinadores del personal). Durante este tiempo los empleados nuevos viajaron a algunos de los lugares donde se encontraban los Voluntarios del Cuerpo de Paz (PCV);

Tercer segmento: Los cinco días finales se dedicaron a la capacitación formal de todo el personal, utilizándose un video como material didáctico que los instructores usan para revisar material de aprendizaje.

Es importante notar que como se había programado presentar el PST de Kenia en dos sesiones principales en forma continua (dos semanas entre ciclos), la orientación y la capacitación para el personal nuevo (primer segmento) se llevaron a cabo mientras el PST anterior estaba todavía en sesión. Además, los cuatro días restantes (segundo segmento) de investigación independiente y preparación concurrieron con el tiempo necesario para R&R para el personal que recién había terminado los PST anteriores.

Se debe reconocer la dedicación y largas horas de trabajo del personal en la elaboración del Documento II del Diseño de Capacitación, su participación en el TOT, la preparación del PST, mientras se dictaban aún las sesiones del ciclo anterior (Documento I).

El resto de este informe está organizado de la siguiente manera:

- Objetivos de la capacitación del personal
- Programa
- Contenido y métodos del programa
- Evaluación
- Apéndices
- Información utilizada durante el TOT

2. OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

Los objetivos de la capacitación del personal fueron adaptados de acuerdo a las funciones de cada grupo (personal nuevo, instructores técnicos, instructores de "core", todo el personal) y al diseño programado para cada uno de los segmentos antedichos, estableciéndose los siguientes parámetros:

2.1 Orientación y capacitación del personal nuevo

a. Hacer que los instructores nuevos se conozcan entre sí y se reúnan con el personal de capacitación para familiarizarse con el Centro de Capacitación, sus objetivos y metodologías de capacitación;

b. Clarificar con los instructores nuevos de CHP y el Cuerpo de Paz de Kenia (PC/K) las expectativas que se tienen sobre los resultados de los PST, particularmente las relacionadas con la función del Voluntario en desarrollo.

c. Esclarecer las funciones y responsabilidades del personal de mayor jerarquía del Centro de Capacitación;

d. Presentar un panorama general del sistema para hacer una autoevaluación, una evaluación del programa de PST y también una evaluación sobre el comportamiento del personal que está asistiendo a los programas del capacitación del PST;

e. Explicar y aclarar las reglas y procedimientos administrativos para lograr un trabajo eficiente en el Centro.

2.2 Instructores técnicos, instructores de "core" y coordinadores del personal

a. Reunirse y discutir sus funciones con los miembros del personal del PC/K, particularmente en temas de especialización técnica. Los instructores revisan también los programas vigentes y la labor de los Voluntarios en el campo de trabajo.

b. Reunirse con las nuevas familias-anfitrionas para ayudarles a comprender su función dentro del nuevo PST y buscar la oportunidad para que el nuevo personal asista una noche a una reunión en la casa de alguna de esas familias.

c. Familiarizar a los instructores con la descripción de trabajo del Cuerpo de Paz (DOW) para cada asignación de Voluntario propuesta para el próximo PST.

d. Desarrollar los objetivos de aprendizaje de comportamiento a incluirse en el Diseño de Capacitación para cada programa de capacitación técnica y el plan principal de estudios.

e. Desarrollar el Diseño de Capacitación principal para el Documento II del PST de 1988.

f. Dar una oportunidad para que los nuevos instructores técnicos se reúnan y observen en el trabajo a los Voluntarios de los Cuerpos de Paz de Kenia; y brindarle a todos los instructores técnicos y los instructores de "core" el tiempo y la oportunidad para la identificación de recursos y preparación de sesiones.

2.3 Todo el personal de capacitación

a. Familiarizar a todos los instructores con las metas y métodos de capacitación de cada componente de capacitación y desarrollar medios efectivos que aseguren una integración óptima entre los componentes de capacitación;

b. Aumentar la capacitación y promover las aptitudes de los participantes mediante una enseñanza en grupo, revisión de información y uso de video en presentaciones individuales del instructor;

c. Revisar y practicar técnicas apropiadas de dar y recibir información y analizar por qué a menudo ésta es una tarea tan difícil;

d. Revisar, observar y practicar elementos de aprendizaje para adultos y aprender cómo utilizarlos en un programa de capacitación basado en el Modelo de Aprendizaje Experimental;

e. Lograr un espíritu de compañerismo llevando a cabo un ejercicio en grupo y una excursión de estudios prácticos por parte del personal;

f. Dar al nuevo personal de idiomas la oportunidad de practicar la enseñanza del KiSwahili y recibir una crítica constructiva sobre su desempeño;

g. Revisar y analizar algunos de los componentes del ciclo de capacitación anterior (sesiones de "core") y desarrollar un plan de acción para mejorar el diseño de las sesiones y familiarizar a todo el personal con las metas del Centro/Cuerpo de Paz en esas áreas;

h. Ofrecer una capacitación que proporcione algo "creativo" a los miembros del personal que han estado en el Centro durante muchos años;

i. Proporcionar tiempo para la planificación y preparación de las sesiones.

3. PROGRAMAS DE CAPACITACION

Hubo dos programas de capacitación distribuidos a los participantes el 19 y el 28 de septiembre y un programa diseñado por los participantes. Estos programas aparecen en el Apéndice.

El programa número 1 para la primera etapa de la capacitación (orientación) fue diseñado para los tres nuevos instructores técnicos y los cuatro nuevos instructores de idiomas que se incorporaron al personal el 18 de septiembre.

El programa número 2, diseñado por el personal participante, cubre los tres días de capacitación conducidos por los propios miembros del personal.

El programa número 3, para todo el personal de capacitación, abarcó los últimos dos días de capacitación y fue diseñado por los coordinadores del personal. Este último programa estuvo basado en aportes del personal sobre lo que ellos consideraban que querían ofrecer en las sesiones para desarrollar un equipo de capacitación y una filosofía coherentes.

A continuación figura un resumen del resto del programa. Los detalles se proporcionan en el Apéndice 1.

Lunes 19 de sept.	Orientación y capacitación para el personal nuevo (véase el programa No. 1)
Martes 20 de sept.	Orientación y Capacitación (continuación) Introducción a los Objetivos de Comportamiento
Miérc. 21 de sept.	Orientación y Capacitación (cont.) Formulación de Objetivos de Comportamiento Resúmenes de Sesiones Planeadas
Juev. 22 de sept.	Orientación de Familias-Anfitrionas Presentación al personal de PC/K (Juramento del Grupo del Documento I)
Vier. 23 de sept.	Reuniones/Discusiones con el Personal del PC/K
Sáb. 24 de sept.	Investigación Independiente y Visitas al Lugar por parte del Personal Nuevo (con PCV en el campo de trabajo)
Martes 27 de sept.	R&R para personal antiguo
Miérc. 28 de sept a lunes 3 de oct.	Capacitación Formal de Instructores para todo el personal (Véanse los programas No. 2 y No. 3).

Martes 4 de oct.	Viaje de estudios prácticos del personal
Miérc. 5 de oct.	Tiempo de preparación individual
Jueves 6 de oct.	Llegada de nuevos aspirantes

4. CONTENIDO Y METODOS

En general, el personal de capacitación utilizó una amplia variedad de métodos y técnicas didácticas de enseñanza práctica. Quizás, el método de mayor alcance fue el diseño del propio TOT, ya que requirió la participación total del personal del CHP.

Todas las sesiones del TOT fueron diseñadas y llevadas a cabo por los mismos participantes. Fueron hechas en base al resultado de una encuesta sobre las necesidades del personal y siguiendo las sugerencias de los participantes sobre temas considerados importantes para compartir o enseñar. El aprendizaje mejoró notoriamente con el uso de un video. Cada entrenador fue filmado durante aproximadamente 10 minutos y tuvo la oportunidad de revisar el film con el grupo presente (después de recibir comentarios sobre la presentación o críticas en privado del coordinador de capacitación).

Las sesiones fueron diseñadas en forma individual o en equipos de dos y presentadas con intervalos de 1/2 a 2 horas. Las pautas que se siguieron al planificar las sesiones fueron: "tratar de conducir una sesión que presente al personal una nueva técnica o material nuevo de capacitación".

A continuación se describen en forma breve las actividades más sobresalientes y, donde corresponde, se agregan comentarios sobre la efectividad de cada sesión de capacitación del personal.

4.1 Orientación de los nuevos instructores

A los nuevos instructores, como grupo, se les asignó la realización de tareas, búsqueda de datos y lectura de material. Varios miembros del personal de capacitación dedicaron algunas horas para ayudar a los nuevos instructores a encontrar datos necesarios para poder funcionar como un miembro efectivo del equipo en el Centro.

4.2 Panorama general del Cuerpo de Paz/Kenia

Luego de las presentaciones y una breve reseña por parte del Director del Cuerpo de Paz, el personal fue dividido en pequeños grupos con el personal del PC/K, para discutir problemas y revisar actividades y expectativas del PC/K en cada área técnica. En esa sesión los instructores de idiomas fueron asignados a trabajar en un sector técnico durante toda la sesión del PST. El personal del PC/K presentó también recomendaciones para el uso de materiales técnicos y dio los nombres de algunos Voluntarios que podrían ser de ayuda para la capacitación.

4.3 Familias-Anfitrionas

El nuevo personal técnico se alojó en los hogares de las familias de la zona de Navasha por una noche, a fin de comprender mejor el riguroso programa y el estilo de vida que deberían enfrentar. Además de la orientación del personal en los hogares de las familias, se invitaron 10 nuevas familias -- que anteriormente no habían hospedado aspirantes -- al Centro para una orientación de medio día, para explicarles la misión del Cuerpo de Paz, el programa de capacitación y para clarificar sus papeles y responsabilidades como familias-anfitrionas. El personal de capacitación participó brevemente en esta orientación, presentándose y enterándose de los antecedentes de las familias.

4.4 Desarrollo de los objetivos de la capacitación

Como introducción se dio una prueba escrita sobre los objetivos de aprendizaje de comportamiento para el personal nuevo. Después de ese ejercicio preparatorio los instructores técnicos y de "core" desarrollaron un conjunto completo de objetivos para sus respectivos componentes. Una vez que se completaron y editaron los objetivos se los incluyó en el Diseño de Capacitación del PST.

4.5 Diseño de capacitación

En base a los mencionados objetivos de comportamiento, el personal de capacitación preparó para cada curso/sector técnico: a) un calendario de eventos de capacitación, y b) un resumen del contenido de cada sesión de capacitación. Resultó bastante complicada la preparación del calendario integral de eventos de capacitación (COTE) por la extrema cantidad de feriados nacionales de Kenia y de los Estados Unidos durante las doce semanas del ciclo de capacitación, a lo que se sumó el pedido del Cuerpo de Paz de diseñar dos ciclos de capacitación para llevar a cabo en fechas y lugares a determinar. En este período se fijaron además las escuelas y los horarios para el programa de 6 a 7 días de Práctica de la Enseñanza.

4.6 Métodos empíricos de capacitación en idiomas

Varios instructores de idiomas decidieron hacer sus presentaciones de 30 minutos sobre métodos nuevos o diferentes de enseñanza del idioma. Se ha iniciado la aplicación de un nuevo método de enseñanza de los idiomas vernáculos de Kenia (además del KiSwahili, que es obligatorio). Por ello, hubo muchos instructores que hicieron demostraciones de los métodos de enseñanza de idiomas en otras lenguas distintas del KiSwahili. Así se aseguraba que los participantes en el ejercicio "aprendieran realmente" el idioma en lugar de hacer simplemente el papel de estudiantes. Los instructores demostraron cualidades creativas en su actuación, como el recurso de un partido de vóleibol para enseñar las partes del cuerpo, o juegos de palabras para enseñar vocabulario. Hubo además oportunidad para que se hicieran evaluaciones recíprocas sobre los estilos propios de cada instructor para enseñar idiomas. Los instructores técnicos y de "core" pudieron observar directamente las sesiones en que participaban los aspirantes del PST. El uso de equipo de video para grabar y luego proyectar las presentaciones de los participantes fue particularmente útil durante estas sesiones.

4.7 Sesiones de fondo

Los instructores de "core" condujeron dos sesiones programadas para el próximo PST, pero para las cuáles deseaban aporte y retroalimentación de datos. En una de esas sesiones se presentó un panel de discusión sobre el sistema de valores de la sociedad norteamericana, en contraposición a los valores de Kenia. En esa ocasión, los instructores tuvieron la oportunidad de poner en práctica sus aptitudes, especialmente cuando la discusión se puso "tensa y comprometida". En la segunda sesión presentó una pequeña sátira "Kijibberish" sobre la comunicación no hablada que la gente percibe e interpreta cuando ingresa a una nueva cultura.

En ambos casos los instructores de "core" recogieron datos útiles para mejorar la clase y sus propios roles y además presentaron nuevos puntos de vista sobre estos temas y teorías de desarrollo del Centro de Capacitación y del Cuerpo de Paz al auditorio.

4.8 Retroalimentación de Información

Debido a que en el diseño de la capacitación se utilizó la retroalimentación de información como un componente fundamental, el Coordinador de Capacitación diseñó y llevó a cabo una sesión para revisar la técnica central de la presentación y recepción de la retroalimentación. También en esta sesión se discutieron las razones por las que es tan difícil manejar el sistema de presentación y recepción de retroalimentación, inhibiciones y otros problemas que se suscitan por su aplicación.

4.9 Integración

El Coordinador Técnico de Capacitación, Peter Grovert, y el Coordinador de Capacitación condujeron una sesión de dos horas sobre metas y objetivos de integración, problemas de integración en los PST anteriores, otras posibilidades para lograr la integración, y más importante aún, el uso de formas para facilitar la integración. Como resultado de esta sesión se lograron incorporar mejoras directas sobre la integración actual de los programas técnicos, especiales y de idiomas del mismo PST.

4.10 Función del Voluntario

La idea de que la función del Voluntario en Desarrollo es la de "facilitar" las cosas, no de "hacerlas" es un tema delicado y complejo. Por ello, los instructores de "core" pensaron que todos los miembros del personal debían unificar criterios, ya se tratara de instructores de idiomas, de técnica o de cuestiones de "core" . Bajo la conducción de María Wankiju Ndungu y Luis Espinosa, ambos instructores de "core" , el grupo estudió dos casos, para analizar el rol de un operario en desarrollo. En el debate que siguió los participantes coincidieron en una descripción de las pautas de la función del Voluntario del Cuerpo de Paz en el desarrollo de Kenia, según la percibía el grupo.

4.11 Técnica didáctica de participación o de dirección

Richard A. Rono, uno de los instructores más antiguos y experimentados, condujo la experiencia de grupo en que se analizaron las diferencias entre las técnicas de participación y de dirección en la enseñanza y su repercusión en el aprendizaje de los adultos. Esta sesión fue una revisión de crucial importancia para el personal docente de esa área, y una importante introducción para los nuevos ingresantes.

4.12 Creación de un plan de acción

En esta sesión Terry Murphree, instructor técnico de YP, presentó el problema que tuvo que enfrentar durante el último PST cuando se asignaron Voluntarios nuevos para la creación de un Plan de Acción que sería aplicado durante sus primeros meses de servicio, y cuyo seguimiento se haría durante sus IST.

4.13 El trabajo en equipo y el respeto

El miembro más nuevo de nuestro equipo de capacitación especial, Sophia Elizabeth Kibuywa, dirigió una sesión sobre el trabajo en equipo y el respeto. El diseño de la sesión fue sobresaliente al crear una atmósfera de confianza con los participantes, quienes encontraron y aprendieron a identificar al tacto su propia "papa". Por medio de este ejercicio los participantes pudieron discutir diferencias entre individuos y como podemos concebir ideas de respeto y cuidado una vez que entramos a "conocerlos". Se analizaron también distintas formas que la gente puede aplicar cuando se trabaja en equipos para lograr mejores resultados mientras se aceptan diferencias individuales.

4.14 Cómo conseguir la participación de todos los miembros del grupo

La instructora inglesa de educación técnica, Susan Lawson, presentó una sesión de una hora sobre formas de estimular la participación equitativa de todos los miembros de un grupo y explorar roles diferentes para que asuman los participantes del grupo --por ejemplo, clarificar un debate, árbitro, capataz, etc.

Aunque en principio el ejercicio fue diseñado para la enseñanza del idioma inglés, la técnica se aplicó a todos los instructores que trabajaban con grupos.

4.15 La naturaleza de la ciencia

El instructor técnico de ciencias de la educación, Norm Thompson, guió al grupo de alumnos en un creativo ejercicio de "la caja negra" demostrando ante los participantes las filosofías y las técnicas empleadas por científicos (y los problemas que ellos encontraron), y que se impartiría a los alumnos durante su capacitación científica.

4.16 Alternativas en el uso de la "campana"

Bajo la supervisión de Peter Govert, Coordinador Técnico de Capacitación, esta sesión fue una excelente demostración sobre alternativas didácticas eficientes que un instructor puede usar. Refiriéndose a situaciones reales, trajo como ejemplo el llamar a la gente a clase, recreo, comidas, etc. haciendo sonar una campana o timbre (situación que resulta muchas veces desagradable).

4.17 Revisión de las políticas y reglamentos del Centro de Capacitación

Bruce Lundeen, Director del Proyecto, presentó, aclaró y contestó preguntas relacionadas con la aplicación de políticas, procedimientos y reglamentos del Centro de Capacitación en el próximo PST.

5. EVALUACION

Debido a la diversidad del TOT y a la falta de tiempo (debido a las interrupciones por la llegada de los aspirantes, la evaluación del TOT se hizo verbalmente), se presentaron tres preguntas al grupo. Las preguntas y sus respuestas fueron las siguientes.

Pregunta 1: ¿Cuáles fueron los puntos sobresalientes de la capacitación?

Respuestas: "la total participación del personal"
"algo diferente"
"el uso de video"
"la formación de equipo"
"la sesión de Rono sobre capacitación participatoria versus capacitación directiva"
"la integración"
"la mejora de las aptitudes de capacitación"

Pregunta 2: ¿Qué se podría mejorar?

Respuestas: "tener personal de apoyo en algunas sesiones"
"utilización más eficiente de video"
"dos personas perdieron sus presentaciones"
"una capacitación más extensa"
"más asesoramiento"
"los instructores de idiomas podrían haber tenido mejor coordinación al hacer sus planes de trabajo"

Pregunta 3: ¿Qué clase de seguimiento se necesita?

Respuestas: "compartir la información del Coordinador de Idiomas que recién regresó de una capacitación del Cuerpo de Paz en Swazilandia"
"asesoramiento"
"integración"

APENDICES

Apéndice 1. Programas de capacitación
Apéndice 2. Información repartida al personal nuevo

Apéndice 1

Programas

1. Orientación del nuevo personal
2. Sesiones diseñadas para los miembros del personal
3. Programa de todo el personal (últimos dos días)

Capacitación Previa al Servicio del Personal (PST)

Funciones y Responsabilidades

El Gerente de Capacitación

Depende del: Director Adjunto del Cuerpo de Paz/Oficial de Capacitación

Supervisa a: Los coordinadores de idiomas, coordinadores técnicos, personal de apoyo y aspirantes

Coordina con: El Director Adjunto, los oficiales del programa del Cuerpo de Paz, el Director Adjunto, la administración del Cuerpo de Paz y el médico oficial del Cuerpo de Paz.

Resumen del cargo: Es responsable por la dirección general, gerencia, administración y coordinación de todo el programa de Capacitación Previa al Servicio. Es la persona con mayor responsabilidad por la dirección, enseñanza y control del desempeño del personal de capacitación. El Gerente de Capacitación es, asimismo, la persona de enlace con el Oficial de Capacitación del Cuerpo de Paz en el país, el personal, ex-Voluntarios y organizaciones copartícipes del país anfitrión.

Obligaciones y tareas – Desarrollo y ejecución del programa de capacitación

- Desarrollar el plan de Capacitación Previa al Servicio (PST) en base al diseño general del Cuerpo de Paz. Controlar la adquisición de material nuevo con el fin de actualizar diseños de PST anteriores.
- Servir como instructor, líder y fuente de recursos para todo el personal en temas referentes a la capacitación.
- Establecer procedimientos de operación que deberán observarse durante la capacitación.

. cont

El Gerente de Capacitación (cont.)

- Asegurarse de que el personal de capacitación tenga un completo conocimiento de las políticas del Cuerpo de Paz, de los objetivos, del diseño de capacitación y de las limitaciones presupuestarias del PST.
- Asegurar la integración de los componentes lingüísticos, de intercambio cultural, técnicos y de salubridad en todos los segmentos del programa de capacitación.
- Asegurarse de que las sesiones de aprobación de diseños se ejecutan según la metodología y se presentan por escrito siguiendo los pautas de planificación.
- Planear y ejecutar la capacitación del personal (TOT) anterior al PST y el desarrollo del personal durante el PST en coordinación con el Director Asociado (APCD/Oficial de Capacitación).
- Servir de modelo en todo lo relacionado a formas de recibir y distribuir información.
- Aplicar su propia experiencia y condiciones de líder para asesorar al personal y a los aspirantes.
- Asumir su función de líder y servir de sostén para establecer un espíritu de equipo saludable y productivo entre los Voluntarios en desarrollo, el personal de capacitación, el personal del Cuerpo de Paz y el gobierno de cada país, y otras personas relacionadas con el PST.
- Residir en el lugar de la capacitación.

. cont

El Gerente de Capacitación (cont.)

Obligaciones y tareas - Controlar y evaluar el Programa de Capacitación

- Mantener un registro diario del ciclo de capacitación; asegurarse de que dicho registro esté actualizado y correcto.
- Efectuar reuniones regulares con el personal jerárquico y con todo el personal.
- Conducir evaluaciones de capacitación semanales o quincenales entre los aspirantes y el personal de capacitación. Enviar los resultados de esas evaluaciones a la oficina de capacitación del Cuerpo de Paz.
- Presentar semanalmente resúmenes informando concisamente los problemas (incluyendo posibles soluciones) y recomendaciones a la oficina de capacitación para el personal superior del Cuerpo de Paz del país.
- Presentar un informe con recomendaciones para el futuro PST al finalizar el ciclo de capacitación.
- Remitir un informe con recomendaciones referentes a la capacitación en servicio al finalizar el ciclo.
- Aclarar las funciones y responsabilidades de todo el personal de capacitación, según se necesite, y también dar explicaciones sobre los roles durante el mismo ciclo de capacitación.
- Informar al Director de País recomendando cuáles aspirantes deben o no tomar el juramento para convertirse en Voluntarios del Cuerpo de Paz. Ese informe debe acompañarse de una documentación sobre el comportamiento de cada candidato.
- Recibir a todos los visitantes que quieran conocer el servicio y alcance del ciclo de capacitación y las reglamentaciones que regulan la enseñanza. Presentar los visitantes al personal, explicando el rol de los visitantes y cualquier otro asunto relacionado a su visita.

. cont

El Gerente de Capacitación (cont.)

- Asegurarse de que los aspirantes comprendan claramente el proceso de evaluación y que el personal la ejecute en forma eficiente.
- En coordinación con el Oficial de Capacitación y el Oficial de Programa prepara las evaluaciones sobre los aspirantes que completaron el ciclo de capacitación.
- Hacer las evaluaciones del desempeño inicial, medio y final de todo el personal de acuerdo a las pautas del Cuerpo de Paz.

Obligaciones y tareas - Administración del Programa de Capacitación

- Determinar las necesidades de los recursos a utilizarse durante el ciclo de capacitación. Establecer un presupuesto de operaciones en base a la información suministrada por el APCD y la Administración.
- Determinar la exactitud de los desembolsos y aprobar los gastos locales.
- Ajustarse a los parámetros presupuestarios; presentar informes sobre estados presupuestarios según les sean solicitados por el Oficial de Capacitación, el Director y la Administración.
- Controlar el uso, mantenimiento de equipo y suministros destinados a la capacitación.
- Controlar las condiciones sanitarias en el lugar de la capacitación.
- Administrar todo lo referente a procedimientos fiscales, de costo y de presupuesto, incluyendo el control de la compra de bienes y servicios así como la contabilidad, los informes de costos y el sistema de facturación.
- Supervisar la preparación logística de la capacitación en el o los sitios correspondientes.

. cont

El Gerente de Capacitación (cont.)

- Asegurarse de que se hagan los arreglos apropiados con la gente del lugar y buscar instalaciones apropiadas donde llevará a cabo la capacitación y dar una orientación a las familias donde vayan a residir los voluntarios.
- Supervisar la publicación del programa de estudios o el paquete de bienvenida.

Coordinador Técnico

Depende del: Gerente de Capacitación

Supervisa a: Entrenadores técnicos y/o consultores

Coordina con: El generalista del APCD, los representantes gubernamentales, el coordinador cultural y lingüístico y los asistentes logísticos.

Resumen del cargo: Es un miembro del Personal Superior del PST responsable por el diseño detallado, coordinación, ejecución y evaluación de los componentes técnicos del PST.

Está a cargo de la ejecución del ciclo de capacitación de los Voluntarios. La enseñanza se lleva a cabo en una secuencia apropiada de actividades de aprendizaje integrando el desarrollo de conocimientos, aptitudes y hábitos que conduce a la realización de tareas en forma efectiva como fueron planeadas para el proyecto.

Obligaciones y tareas - Capacitación Previa al Servicio (PST):

- Desarrollar un conocimiento completo de los planes del proyecto como el Cuerpo de Paz y los gobiernos asociados de los países oficiales habían propuesto.
- Promover relaciones de trabajo con el Cuerpo de Paz y el personal de gobierno que esté trabajando en el proyecto.
- Refinar el programa de estudios del ciclo de capacitación técnica para proyectos que se basan en temas preparados por el Cuerpo de Paz.
- Completar un manual de recursos técnicos de capacitación, incluyendo todos los diseños de capacitación, objetivos, sesiones sobre objetivos de comportamiento, y métodos claros sobre capacidad técnica.

. cont

Coordinador Técnico (cont.)

- Proveer personal adecuado, materiales de información y recursos audiovisuales.
- Preparar un presupuesto de capacitación técnica.
- Trabajar con el Coordinador de Idiomas en la integración de enseñanza lingüística y capacitación técnica.
- Participar en la capacitación del personal del PST.
- Poner en ejecución los diseños técnicos para ambos programas.
- Participar como un miembro del Personal Superior del PST.
- Participar en el diseño y ejecución de las conferencias de los supervisores del PST.
- Dar y recibir información relacionada al personal y a los aspirantes.
- Aconsejar a los aspirantes.
- Hacer evaluaciones regulares sobre la capacitación técnica y rediseñar el ciclo de capacitación para que responda a las necesidades de los aspirantes.

Obligaciones y tareas - Al final de la Capacitación Previa al Servicio (PST):

- Presentar un documento compuesto por los planes y la información relacionada al PST; presentar sugerencias para la capacitación en servicio.

Coordinador Lingüístico y Cultural

Depende del: Gerente de Capacitación

Supervisa a: Instructores Lingüístico y Cultural de mayor jerarquía, Asistentes de Instrucción e Instructores de Cultura

Coordina con: Coordinadores Técnicos y Asistente Administrativo

Resumen del cargo: Forma parte del personal a cargo del PST responsable de la planificación, ejecución y evaluación del programa integrado de enseñanza de cultura e idiomas, como componentes del programa integral de capacitación.

Obligaciones y tareas:

- Desarrollar, ejecutar y evaluar la preparación de planes de enseñanza de cultura e idiomas por los instructores del PST.
- Diseñar las metas de la enseñanza de idiomas y un plan general de ejecución del programa integrado de idioma y cultura.
- Determinar las necesidades del programa de enseñanza descripto.
- Supervisar la preparación de todos los materiales de enseñanza necesarios, mapas, suministros, etc. Diseñar materiales de enseñanza que más se adecuen a las necesidades.
- Controlar que el programa de enseñanza se cumpla según al plan mientras se hacen cambios apropiados para cubrir las necesidades del aprendizaje.
- Diseñar y poner en práctica un proceso de evaluación de idiomas, estableciendo entrevistas por la cuales se determine el nivel de conocimiento del idioma.

. cont

Coordinador Lingüístico y Cultural (cont.)

- Coordinar con el Coordinador Técnico para lograr la integración del programa de enseñanza de idioma y cultura con la enseñanza técnica.
- Aclarar las funciones y responsabilidades del personal del programa de enseñanza de idioma y cultura. Asegurarse que el personal comprende y acepta las políticas y pautas del Cuerpo de Paz para el personal de capacitación.
- Efectuar evaluaciones medias y finales del PST de instructores y asistentes del programa de enseñanza de idioma y cultura.
- Dirigir y supervisar a los docentes en la planificación diaria de las actividades de enseñanza de idiomas. Revisar los planes de enseñanza en forma regular.
- Asegurarse de que los instructores distribuyen información escrita y verbal correcta a los alumnos en forma regular.
- Observar regularmente las clases y discutir con el instructor y los aspirantes, las observaciones hechas por el instructor sobre el desempeño de cada uno.
- Asegurarse de que los alumnos con problemas de aprendizaje en idiomas reciban la ayuda adicional que necesitan.
- Establecer y mantener un espíritu de equipo saludable y productivo entre los docentes, entre ellos y el personal a cargo del programa y entre los docentes y los aspirantes.
- Servir de modelo en formas de dar y recibir información.
- En lo posible, estar disponible como consejero y fuente de informaciones para el personal y los aspirantes.
- Servir como instructor de clase cuando se lo necesite.

Instructor Lingüístico y Cultural

Depende del:	Coordinador Lingüístico y Cultural
Coordina con:	Instructores de otros Idiomas y Culturas y con otros Instructores de mayor jerarquía
Resumen del cargo:	Responsable por la planificación y ejecución de evaluación de actividades diarias de aprendizaje de idiomas. Sirve como fuente de información cultural para los aspirantes.

Obligaciones y tareas:

- Elaborar o modificar la planificación diaria de la enseñanza de idiomas siguiendo el formato de planes de estudio del Cuerpo de Paz.
- Evaluar el éxito de la metodología y dejar un informe escrito para que cualquier otro instructor pueda utilizarlo en el futuro.
- Preparar todos los materiales necesarios, visuales, actividades, y hojas de trabajo bajo la supervisión del Coordinador de Idioma y Cultura.
- Presentar todos los planes de enseñanza y materiales didácticos al Coordinador de Idioma y Cultura.
- Dar las clases de idioma y hacer modificaciones en la enseñanza de acuerdo a requerimientos recibidos.
- Asegurarse de que los aspirantes completen todas las actividades asignadas para el ciclo de enseñanza de idiomas.
- Estimular a los aspirantes para que usen el idioma del lugar lo más posible.
- Dar y recibir información apropiada a los aspirantes.
- Servir como recurso de información cultural para los aspirantes y otro personal de capacitación.
- Participar en el TOT de personal. Trabajar en equipo con todos los miembros del personal de capacitación.
- Ayudar al Coordinador de Idioma y Cultura en el diseño y ejecución del sistema integral de enseñanza técnica, lingüística y de cultura.

Asistente administrativo

Depende del: Gerente de Capacitación

Supervisa al: Conductor de vehículos y al personal de cocina

Coordina con: El personal principal

Resumen del cargo: Responsable por la administración logística y administrativa de la Capacitación Previa al Servicio.

Obligaciones y tareas - Preparación de las instalaciones para el PST

- Trabajar conjuntamente con el Oficial de Capacitación y/o el Asistente para estudiar el lugar de las posibles instalaciones para el ciclo de capacitación y elegir tres alternativas (primera, segunda y tercera prioridades). Reunirse -- con el Oficial de Capacitación y/o con el Asistente -- y los propietarios de las instalaciones donde se va a realizar el ciclo de capacitación para discutir el contrato, las facilidades del lugar y el sistema de coordinación entre el personal del PST y el propietario.
- Planificar con el Gerente de Capacitación y otro personal clave los requisitos de espacio, así como asignar lugares para oficinas, aulas para idiomas y enseñanza técnica, sala de reuniones, y lugares de descanso.
- Trabajar con el personal de cocina en la asignación de espacio para la preparación de alimentos, agua/limpieza, disposición de desechos y aguas servidas de la cocina.
- Preparar la asignación de habitaciones para el personal del PST y los aspirantes.
- Reunirse regularmente con los propietarios para tratar temas contables y otras necesidades del PST.
- Mantener un registro de participantes y visitantes que permanezcan en el sitio del PST.

. cont

Asistente Administrativo (cont.)

Obligaciones y tareas - Administrar la distribución, mantenimiento e inventario de los suministros y equipos

- Hacer un inventario de suministros y equipos recibidos de la oficina de Servicios Generales del Cuerpo de Paz.
- Coordinar con el Gerente de Capacitación y otro personal principal la distribución de suministros y equipo.
- Establecer un sistema de control y zonas para almacenamiento de suministros y equipos.
- Llevar un inventario mensual de suministros y equipos.
- Mantener un registro para el consumo de gasolina.

Obligaciones y tareas - Determinar el presupuesto del PST

- Preparar el presupuesto del PST en base a los diseños de programación y actividades del PST (en la primera semana de contrato).
- Presentar el presupuesto al Gerente de Capacitación para su aprobación y elevarlo al Oficial de Capacitación y al Oficial Administrativo (en la primera semana de contrato).

Obligaciones y tareas - Administrar los fondos de caja chica, desembolsos de asignaciones y otras formas de pago

- Establecer un sistema contable de desembolsos y pagos.
- Presentar recibos y solicitar reembolsos ante el Oficial Fiscal de Presupuesto semanalmente.
- Preparar y remitir solicitudes de pago de honorarios para disertantes y observadores.
- Distribuir los fondos del PST – con la aprobación del Gerente de Capacitación – según los lineamientos del Cuerpo de Paz.

. cont

Asistente administrativo (cont.)

- En forma regular, preparar y presentar al Gerente de Capacitación el control de presupuesto y la disponibilidad de los fondos del PST para cada informe semanal.
- Preparar una rendición final de gastos al finalizar el PST.

Obligaciones y tareas – Poner en práctica otra ayuda logística o administrativa

- Dar información administrativa al personal y a los aspirantes.
- Preparar los arreglos de viaje para el personal, aspirantes, disertantes y Voluntarios.
- Establecer servicios de comunicación confiables y alternativos con la oficina del Cuerpo de Paz. Entregar mensajes a disertantes, Voluntarios y otros invitados.
- Establecer horarios para el uso de vehículos.
- Inspeccionar el embalaje y envío de suministros y equipos del PST al y del lugar del PST y de la oficina del Cuerpo de Paz.

Obligaciones y tareas - Presentar los documentos que se le soliciten

- Preparar y entregar listas del personal de capacitación y de los aspirantes a la oficina del Cuerpo de Paz.
- En colaboración con el Gerente de Capacitación presentar la información solicitada por las autoridades locales sobre el PST.

Obligaciones y tareas - Controlar y evaluar al personal de servicio: conductor de vehículos y personal de cocina

- Reunirse -- en formar regular -- con el conductor de vehículos y personal de cocina.
- Controlar y comunicar el progreso de trabajo del conductor de vehículos y el personal de cocina.

. cont

Asistente administrativo (cont.)

- Evaluar el desempeño del conductor de vehículos y del personal de cocina dos veces durante el PST (en la mitad y al final del programa).

Obligaciones y tareas - Como miembro del personal principal

- Asistir a las reuniones de personal (TOT).
- Asistir a las reuniones del personal principal.
- Participar en las actividades del PST según lo determine el personal principal y lo apruebe el Gerente de Capacitación.

Secretario del programa de capacitación

Depende del: Gerente de Capacitación

Coordina con: El Conductor de Vehículos

Resumen del cargo: A cargo de servicios secretariales en el lugar donde se lleva a cabo la capacitación.

Obligaciones y tareas:

- Mecanografiar, colacionar, distribuir y archivar todos los materiales de capacitación necesarios.
- Coordinar la preparación de todos los materiales de capacitación necesarios diligentemente.
- Coordinar con el conductor de vehículos los materiales que deban ser reproducidos.
- Mantener en orden los archivos de capacitación.
- Recibir y distribuir comunicaciones escritas referentes al PST.
- Atender las preguntas telefónicas rutinarias.
- Concretar citas que el personal del PST solicite.
- Asegurarse que el alojamiento esté listo para los visitantes que vienen al lugar donde se dicta el programa de capacitación.
- Inspeccionar la producción de materiales en ausencia del Asistente Administrativo.
- Residir en el lugar de la capacitación durante el PST.
- Formular preguntas cuando una tarea o un pedido no haya sido expuestos claramente.
- Demostrar paciencia y flexibilidad.

. cont

Secretario del programa de capacitación (cont.)

- Trabajar horas extras cuando sea necesario.
- Participar en el TOT del personal y en el PST como miembro del personal del PST cuando lo permitan sus otras obligaciones.
- Actuar como recurso de información cultural para los aspirantes, de manera informal.
- Realizar tareas adicionales que le sean asignadas por el Asistente Administrativo o el Gerente de Capacitación.

Jefe de cocina

Depende del: Asistente Administrativo

Supervisa a: Los asistentes del cocinero y los ayudantes de cocina

Coordina con: El Asistente Administrativo

Resumen del cargo: Responsable por la seguridad y preparación de comidas y de que el servicio de cocina para el personal y los aspirantes se cumpla de una manera higiénica y a tiempo.

Obligaciones y tareas:

- Preparar las comidas diarias a tiempo.
- Cerciorarse de que en todo momento haya una provisión adecuada de agua potable hervida disponible.
- Asegurarse de que los alimentos, sean preparados y almacenados de manera higiénica.
- Preparar listas de alimentos y suministros de cocina que deban adquirirse.
- Supervisar diariamente al personal de cocina.
- Mantener un inventario diario de todos los alimentos.
- Asegurarse de que los platos y los utensilios de cocina se lavan y limpian de manera regular.
- Mantener siempre la cocina en un estado impecable e higiénico.
- Al finalizar la capacitación, empacar todos los artículos alimenticios no utilizados, el equipo y otros suministros de cocina.
- Mantener un inventario de todo el equipo asignado a las instalaciones de cocina de la capacitación.

Conductor de Vehículos y Oficinista

Depende del: Asistente Administrativo

Coordina con el: Secretario

Resumen del cargo: Presta servicios de conductor de vehículos cuando el Asistente Administrativo le ordena transportar el personal y los aspirantes del PST, previa autorización del Gerente de Capacitación. Si tiene tiempo disponible asistirá al Secretario en sus tareas administrativas.

Obligaciones y tareas:

- Prestar servicios de conductor de vehículos cuando se le requiera oficialmente y cumplir esta tarea de manera segura y puntual.
- Cerciorarse de que el vehículo esté limpio y en buenas condiciones en todo momento.
- Asegurarse de que el registro del vehículo esté vigente y correcto.
- Mantener el vehículo en condiciones de uso en todo momento.
- No permitir la utilización de vehículos del Cuerpo de Paz cuyo uso sea prohibido.
- Transportar suministros, materiales y equipos en forma puntual y sin dañarlos.
- Entregar y enviar la correspondencia y otras comunicaciones de la oficina del Cuerpo de Paz puntualmente.
- No permitir que se fume en ningún vehículo del Cuerpo de Paz que se utilice durante el ciclo de capacitación.
- Ayudar a sacar fotocopias y otras tareas administrativas.
- Ayudar al Asistente Administrativo en tareas logísticas según se necesite.

. cont

Conductor de Vehículos y Oficinista (cont.)

- Residir en el lugar de la capacitación durante el PST.
- Trabajar horas extras cuando sea necesario.
- Pedir explicaciones cuando las órdenes que se le impartieron no fueron claras sobre un pedido o tarea.
- Demostrar paciencia y flexibilidad.

Lista de comprobación de tareas administrativas y logísticas

349

Lugar y oficina de capacitación

Verifique que:

- ❑ Se negocia un contrato sobre el lugar de capacitación.
- ❑ El lugar de capacitación es accesible al Cuerpo de Paz. Se cuenta también con comunicaciones de emergencia.
- ❑ La distancia y el tiempo entre lugares (si se usa más de un lugar de capacitación) son suficientemente cortos como para coordinar la capacitación sin dificultad.
- ❑ Existe adecuado lugar de reunión.
- ❑ Hay sillas suficientes.
- ❑ En el lugar de capacitación hay suministros y materiales suficientes para el programa de capacitación.
- ❑ Existen cuartos de baño que funcionen bien y estén limpios.
- ❑ Se cuenta en el lugar con instalaciones recreativas, o hay espacio donde crear instalaciones de vólibol, fútbol, etc.
- ❑ Hay servicios de limpieza y seguridad de habitaciones en el lugar.
- ❑ La oficina está lo suficientemente cerca del alojamiento y del centro de capacitación como para ser accesible.
- ❑ La oficina es suficientemente grande como para albergar al personal básico y a las operaciones.
- ❑ Hay un espacio para oficina de almacenaje y suministros de capacitación.
- ❑ Se cuenta con archiveros.
- ❑ Hay una caja fuerte con llave para guardar valores, efectivos, archivos de aspirantes, etc.
- ❑ Hay suficientes mesas, escritorios y sillas en la oficina.
- ❑ La oficina puede cerrarse seguramente y alguien es responsable de las llaves.
- ❑ Hay un tablero de noticias en un lugar central, para colocar anuncios.
- ❑ Hay un sistema de ingreso y egreso de correo.
- ❑ Se cuenta con un inventario escrito de equipo y suministros de oficina.
- ❑ Se cuenta con servicios de compra de suministros postales.

Presupuesto de capacitación

En cuanto al PST, verifique que:

- ❑ Hay en la oficina una copia de la estimación presupuestaria del plan de capacitación y del IPBS.
- ❑ El presupuesto detallado del diseño de capacitación puede ser fácilmente ubicado en la oficina por cualquiera que lo necesite.
- ❑ Se han establecido las asignaciones presupuestarias por trimestres y ejercicios y el personal clave las entiende.
- ❑ El personal clave puede explicar el uso del fondo Imprest.
- ❑ Se cuenta con un sistema de establecimiento de registros fiscales, y el personal está capacitado para usarlo.
- ❑ Se realizan actualizaciones periódicas regulares del presupuesto.

En cuanto al IST, verifique que:

- ❑ Hay en la oficina una copia de la estimación presupuestaria del plan de capacitación y del IPBS.
- ❑ Está accesible al personal el presupuesto detallado del diseño de capacitación.
- ❑ El personal tiene acceso y está informado sobre los presupuestos de capacitación en grupos y respaldo individual de Voluntarios.
- ❑ El personal comprende que los presupuestos no deben rebasar la asignación del IPBS. Saben qué procedimiento deben seguir para solicitar cambios de financiamiento.
- ❑ El personal clave está al tanto de los recursos financieros adicionales del IST provenientes de OTAPS y conoce el procedimiento de obtención de los mismos.
- ❑ El personal clave está al tanto de los recursos financieros locales, como el financiamiento del organismo del país anfitrión para cursos internos.

En cuanto a las actividades de capacitación en general, verifique que:

- ❑ Se establece y mantiene al día un sistema contable.
- ❑ Se cuenta con un sistema de nómina para el personal y los aspirantes.
- ❑ Se verifica periódicamente (semanalmente durante PST, trimestralmente, anualmente) la contabilidad y la nómina.

Administración de la propiedad y registros

Verifique que:

- ❑ Se cuenta con un sistema de mantenimiento y seguridad de la propiedad (alguien que limpie, cierre con llave, revise, etc.).
- ❑ Se establecen y mantienen registros de la propiedad, suministros y servicios.
- ❑ Se revisan y actualizan los registros regularmente (anualmente).

Funciones y responsabilidades de capacitación

Verifique que;

- ❑ Todo el personal de capacitación puede explicar sus funciones y responsabilidades, así como los de los demás.
- ❑ Todo el personal puede demostrar el uso de los diversos formularios y sistemas de capacitación.
- ❑ Se han revisado y suscripto contratos de capacitación adecuados.
- ❑ Se han obtenido autorizaciones para el personal adecuado en cuanto a seguro médico, licencia de conducir, etc.
- ❑ Los funcionarios pertinentes pueden explicar el sistema de nómina y el plan de pago.
- ❑ Todo el personal puede establecer su responsabilidad con los suministros y materiales entregados.
- ❑ Se preparan tarjetas de horario y asistencia.
- ❑ Se explican al personal las políticas y pautas del Cuerpo de Paz.
- ❑ Se elabora, explica y pone en condiciones de usarse un sistema de evaluación de desempeño funcional.

Comunicación:

Verifique que:

- ❑ Se establece un medio de comunicación adecuado entre el Cuerpo de Paz y el lugar de capacitación.
- ❑ El Director y/o el Oficial Médico del Cuerpo de Paz pueden ser ubicados rápidamente en caso de emergencia.
- ❑ Se establece un sistema de ingreso y egreso de correo.
- ❑ Se cuenta con un boletín para anuncios.
- ❑ Se cuenta con un plan de evacuación de emergencia.
- ❑ Todo el que lo necesita puede obtener una lista de aspirantes e información de contactos de emergencia. Se cuenta también con una lista de autoridades de turno.

Transporte

Verifique que:

- ❑ Se ha dispuesto lo necesario para transportar personal y suministros al lugar de la capacitación.
- ❑ Se realiza y reconfirma lo necesario para el transporte de los aspirantes desde el aeropuerto al lugar de capacitación.
- ❑ Se contrata y capacita a un conductor para la capacitación.
- ❑ Se identifican todas las ocasiones en que se necesitará transporte durante la capacitación. Se dispone lo necesario.
- ❑ Todos los vehículos programados para la capacitación están en condiciones de buen funcionamiento, con ruedas de repuesto, herramientas, llaves, etc. (En caso contrario, se hace lo necesario para ponerlos en condiciones para cuando se necesitan).
- ❑ Se establece y explica al personal una política de uso de vehículos.
- ❑ Alguien se hace responsable de los vehículos tras las horas normales. Esa persona puede explicar sus cometidos y responsabilidad.
- ❑ Se define claramente quién pagará los gastos de mantenimiento y atención (gasolina, aceite, etc.) de los vehículos.
- ❑ Se define claramente quién esta cubierto por el seguro de los vehículos.
- ❑ Se definen claramente, para los aspirantes y el personal, las normas y reglamentos de uso de los vehículos.
- ❑ Se dispone lo necesario para el transporte de los aspirantes a sus lugares de actividad al final del capacitación. Si ello no se ha hecho, se encarga a alguien ese cometido.

Alojamiento

Los aspirantes y el personal se alojan de diversas maneras durante la capacitación: hoteles, edificios-dormitorio, casas de familia o aldeas/comunidades. Sea cual fuere el tipo de alojamiento establecido para unos u otros, la siguiente lista de comprobación puede ser útil. Los puntos de la misma específicos para cada tipo de alojamiento aparecen al final de la lista.

Verifique que:

- ❑ La vivienda de los aspirantes y el personal es razonablemente accesible desde los lugares de capacitación.
- ❑ Todo lo establecido está claramente definido para todos los participantes y, cuando sea posible, se celebran y firman contratos escritos. Entre las condiciones clave que deben convenir todos figuran:
  - tipo de espacio e instalaciones brindadas
  - período de ocupación
  - cómo, cuándo se paga a los proveedores, y quién lo hace
- ❑ Se ha convenido lo referente a las siguientes instalaciones básicas, y ello se ha confirmado mediante inspección personal:
  - Se cuenta con espacio adecuado para alojar a todo el personal y los aspirantes
  - El baño, la ducha, el inodoro y los elementos accesorios son adecuados.
  - Se cuenta con una fuente de agua potable saludable. En caso contrario se dispone lo necesario para obtener agua potable saludable.
  - Las puertas y ventanas tienen cortinas y cerraduras.
  - Se cuenta con seguridad adecuada mientras los aspirantes no están en el lugar.
  - Se cuenta con medios de lavar la ropa, y se entiende claramente quién es responsable de lavar o pagar por lavar la ropa.
- ❑ Se cuenta con salidas de incendio, extinguidores de fuego, cubos de agua, etc., para una protección y evacuación adecuadas en caso de incendio.
  - Existe un lugar para guardar valores en forma segura.
  - Se cuenta con útiles de limpieza.

. cont.

Alojamiento (cont.)

Estadía en casas de familia

- ❑ Cada familia puede definir claramente lo que de ella se espera. Todos los acuerdos se conciertan con las autoridades de la aldea o comunidad y con los jefes de la familia.
- ❑ Se establece y mantiene un enlace entre el Cuerpo de Paz y la comunidad.

Alojamiento en aldeas o comunidades (Posibles requisitos)

- ❑ Se cuenta, de ser posible, con un baño/ducha cerrados.
- ❑ Se cuenta con servicios de inodoros.
- ❑ Se cuenta con una habitación privada para el aspirante.
- ❑ Se obtiene una fuente de agua potable saludable.
- ❑ Las ventanas y puertas tienen cortinas. (Optativo)
- ❑ El personal médico revisó las instalaciones.

Alimentación

El sistema de cocina y cena se establece a través de hoteles, asignaciones alimentarias, estadía en casas de familia o del Cuerpo de Paz, o una combinación de esos sistemas, haciéndose lo más adecuado y factible para el período de capacitación. A continuación aparecen las listas de comprobación para cada tipo de alojamiento.

Hotel

- ❑ El sistema de alimentación, incluidas las condiciones de pago, son claramente entendidas y se han convenido por escrito con el hotel.
- ❑ Las normas, reglamentos y pautas (en cuanto a la cantidad de comida que puede obtenerse y qué tipo de actividades culinarias pueden realizarse en las habitaciones) son convenidos y claramente explicados al personal y a los aspirantes.

. *cont.*

Alimentación (cont.)

Asignaciones alimentarias

- ❑ Se hacen estimaciones precisas para determinar su monto.
- ❑ Hay restaurantes y cafés accesibles y autorizados por los servicios de salubridad.

Estadía en casas de familia

- ❑ Se informa a las familias sobre la hora de comida prevista para los aspirantes y el personal.
- ❑ El agua en las aldeas/comunidades es saludable para beber. Si no, se instruye a las familias sobre cómo prepararla debidamente.
- ❑ Se informa a las familias, que lo entienden claramente, cómo se prepara la comida. (Deben obtenerla ellas, o se les proporciona).
- ❑ Todos los miembros de las familias han sido examinados por un médico, si es posible.

Cuerpo de Paz
Planificación del menú y suministro de alimentos

Verifique que:

- ❑ Se reúne información esencial sobre preparación de alimentos, inclusive:
  - A cuántas personas se deben servir alimentos y refrigerios.
  - Cuántas comidas y refrigerios se prepararán por día.
  - Cuántos días-comidas se prepararán.
  - Se ha dispuesto lo necesario para dietas especiales (vegetariana, escasa sal).
- ❑ Se han obtenido los certificados médicos necesarios para la comida, las instalaciones y el personal.
- ❑ Se programa un menú semanal provisional.
- ❑ Cada comida proporciona suficientes elementos de los 4 grupos de alimentos.
- ❑ Se define claramente quién encarga y compra los suministros de alimentos y con qué frecuencia.
- ❑ Se identifican los lugares de obtención de comida en la localidad.
- ❑ Se reserva y encarga la comida.
- ❑ Se definen, para todas las partes interesadas, el método y las condiciones de pago de los alimentos.

. cont.

Personal de cocina

- ❑ Existe un número adecuado de empleados de cocina para preparar la comida.
- ❑ Se contrata y prepara a un número adecuado de cocineros.
- ❑ Todos los cocineros tienen adecuada experiencia en manejo y preparación de comida para grupos grandes.
- ❑ Se informa a los cocineros sus papeles y responsabilidades, incluido el horario y los días de trabajo.
- ❑ Se informa a los cocineros sobre intervalos de labor previstos y los refrigerios necesarios a servirse durante los mismos.
- ❑ Se informa a los cocineros el programa de pago de remuneraciones.
- ❑ Se explican las pautas de comportamiento profesional.

Cuerpo de Paz
Instalaciones de cocina

- ❑ Se obtiene autorización de salubridad para las instalaciones de cocina y comedor.
- ❑ Las instalaciones de cocina son adecuadas dadas las dimensiones del grupo.
- ❑ Se ha hecho un inventario de todos los utensilios de cocina.
- ❑ El agua es saludable para beber y cocinar. De lo contrario se dispone lo necesario para hacerla transportar al lugar.
- ❑ Todos los utensilios de cocina esenciales están reservados, encargados o adquiridos, y se conviene un método de pago aceptable.
- ❑ Se identifican, y comprueba la factibilidad del uso de medios adecuados de eliminación de desechos y basura.
- ❑ (Cuando es necesario) las autoridades de salubridad y saneamiento locales aprueban las instalaciones.
- ❑ El ambiente del comedor es suficientemente grande para el grupo.
- ❑ Se cuenta con suficientes utensilios de cocina (cucharas, tazas, tenedores, etc.).
- ❑ Hay adecuado espacio para almacenar alimentos.
- ❑ El predio es seguro, saludable y libre de insectos y roedores.
- ❑ Se explican las líneas de autoridad y responsabilidad para los suministros de alimentos y equipos.
- ❑ Se dispone lo necesario (si hace falta) para que la cocina esté en funcionamiento antes de que comience la capacitación.

Sección 10: Guía de Referencia

A continuación figuran los números de las páginas que le servirán de guía para encontrar la información en cada uno de los términos. El Glosario que figura en la sección 9 sirve para tener rápido acceso a las definiciones de términos clave, abreviaturas y siglas.

A

AA (asignaciones) 4, 37, 35, 38, 61, 63, 93, 122, 123-127, 131, 141, 143, 150- 58, 163, 166, 172, 176-179

ACTFL (American Council on the Teaching of Foreign Languages) 161

agencias de desarrollo 29, 30, 43, 68, 74, 103

análisis de información 50, 54, 44, 119, 194 199, 200, 205, 209, 218, 220, 240

análisis de problemas 47, 49, 51, 53, 135

APCD (Director Asociado del Cuerpo de Paz) 3, 35, 49, 66, 111, 150, 161, 172, 179, 210, 221

aprendizaje de adultos 151, 158, 171

aptitudes técnicas 62, 63, 122, 124, 125, 152

C

capacidades inter-culturales 8, 99, 155, 185-186

capacitación 1, 2, 4, 9, 10-21, 27, 34, 38, 43, 44, 48, 56-61, 64, 73, 76, 79, 89, 90, 95-98, 102, 106, 108, 109, 114-119, 122, 127, 129, 149, 150, 163

calendarios 18, 19, 20, 128
ciclo de 24 meses 19, 186
control 2, 5, 17, 48, 73, 83, 108, 119, 133, 136, 142, 145, 147, 176, 177, 185
diseño 9, 162-163, 173
estrategia 154, 155, 158, 190
evaluación 5, 176
filosofía 149-151, 190
funciones 17, 172, 179, 190
investigaciones 216
IST 8, 19, 60-63, 76, 99, 135, 136, 139, 151, 155, 157, 166, 177-180
logística 172, 190, 193, 229
necesidades 154, 161-166, 190
metas 149, 151, 152, 154, 161, 182, 190
módulos 162, 166, 168
MSC 8, 18, 159
objetivos 9, 154, 155-161, 167-169, 177-180
personal de1 50, 154, 158-159, 162, 165, 167-177, 180, 183, 210
PDO 8, 19, 150, 159
planes de estudio 10, 164, 166, 167, 185
plan de sesiones 166, 169
PSC 170, 179, 180
PST 4, 8, 18, 111, 116, 124, 133, 137, 138, 139, 140, 141, 145, 172, 177, 178, 159, 188
SST 9, 19, 159
TCT 9, 159
TOT 9, 170, 185, 187

CD 89, 136, 139, 179

CDU 31, 131, 134, 144, 179

conjuntos de aptitudes3, 94, 121, 122, 124-128

contratistas182, 183, 184, 185, 186

contratos 181, 182, 183, 184, 185, 186

control 2, 5, 17, 17, 48, 73, 83, 108, 119, 133, 136, 142, 145, 147, 176, 177, 185

competencias 9, 39, 99, 156, 157, 161, 162, 163, 190

comunicación 31, 144, 152, 177, 183-186

COSC 4, 7, 19, 150, 159

COTE 7, 164, 184

COTR 187, 188, 189

CP/W 7, 34, 35, 36, 55, 89, 94, 100, 108, 125, 126, 169-173, 175

D

DOW 4, 7, 183, 184, 186, 188

Datos cualitativos 220, 221, 222-226

Datos cuantitativos 220, 221, 222

E

Entrevistas 31, 82, 84, 95, 96, 97, 161, 182, 207, 209, 212, 216, 217, 225-140

Enunciado del problema 45, 55, 56, 57, 83, 135

Evaluación 2, 4, 7, 8, 12, 27, 43, 44, 47, 73, 83, 95, 106, 119, 133, 136, 192-243
(de)
análisis de información 44, 50, 54, 119, 194, 199, 200, 205, 209, 218, 220, 240
análisis de problemas 51, 53, 54, 55
capacitación 195, 196, 197, 198, 215, 228, 238, 243
datos cualitativos 220, 222-224
datos cuantitativos 220-222
diseño de sistema de control 243
estudio del lugar 110-118
Hoja Resumida del Plan Preliminar de Trabajo 90-94
Hoja de Trabajo de Evaluación 235-237
necesidades 154, 160, 166, 190
periódica 194, 195, 196, 204, 209, 211, 216, 217, 234, 235, 240
planificación de sistema de control 199-204
programa 187, 188-196
seguimiento 176, 179, 232, 242
recopilación de datos 199, 211-218, 238-239
resultados 225, 226, 241

M

Metas
del Cuerpo de Paz 41, 45, 54, 69, 140, 160-163
del proyecto 20, 47, 52, 76-86, 81, 82, 83, 119, 120, 149, 151, 152, 154, 161-166, 194-196, 234
defectos de formulación 83

metodología 229

MOU 8, 184

MSC 8, 18, 159

H

HCA 34

HCN 37, 43, 62, 199, 206

hitos 49, 79, 81, 88, 92, 135, 145, 147

Hoja Resumida del Plan Preliminar de Trabajo 90-94

Hoja de Trabajo de Evaluación 235-237

I

IPBS 7, 8, 19, 20, 33, 41, 42, 45, 50, 53, 60, 61, 89, 94, 108, 130, 172, 180

indicadores
del estado de desarrollo 29, 30, 45
de evaluación 205, 207, 209, 211, 214, 234, 236, 236, 238
de planificación 8, 19, 166, 177-180

IT 8, 19, 60-63, 76, 99, 135, 136, 139, 151, 155, 157, 166, 177-180

O

objetivos
del Cuerpo de Paz 36
del proyecto 3, 18, 19, 49, 81, 84, 85, 86, 118, 119, 131-135, 140-142, 194, 206, 210, 232
de los Voluntarios 8, 9, 145, 146, 147
de conducta 157-163

organismo anfitrión 27, 37, 68, 69, 140, 143, 164

OTAPS 31, 76, 95, 98, 108, 124, 170, 171

P

programa (de País) 3, 33
estado de desarrollo 25-29
estrategia de 7, 50, 25, 41, 42, 43, 44, 50
evaluación de 22-42, 70-71
historia de 33, 34, 35
recursos y limitaciones 39-40
sector del 3, 19, 35-38, 47-51, 61, 95, 98, 108, 121, 122, 130, 162, 187, 196, 215

presupuesto 18, 35, 37, 163, 172, 175, 183, 190

país anfitrión 21, 26, 28, 30, 37, 41, 63, 65, 155, 164
agencias del 37, 68, 69, 89, 140-143, 185
grado de desarrollo 26, 2-29, 36, 41, 45
apoyo 33, 34, 75

PDO 8, 19, 150, 159

Plan de Tareas del Voluntario 145-148

Planificación 8, 10-20, 27, 28, 30, 34, 41-42, 43-148, 149, 150, 160, 169, 180, 181, 190-191, 195, 201, 203, 204

Programación1, 18, 19, 20, 47-149
del proyecto 150, 154
del plan preliminar de 7, 8, 88-93, 154, 164, 190
capacitación 137-138, 154, 164

PST 4, 8, 18, 111, 116, 124, 133, 137, 138, 139, 140, 141, 145, 159, 172, 177, 178, 188

proyecto
acuerdo del 8, 49, 139-143, 147
beneficiarios del 5, 6, 26, 27, 52-61, 70, 72, 74, 80-85, 95, 97, 112, 118, 158, 159, 191, 192
de colaboración 33, 39, 50, 59, 64-71, 75, 147
criterios del 5, 6, 55, 58, 59-63, 68, 73, 74, 80-83, 113, 114, 115, 140
hitos del 49, 79, 81, 87, 88, 92, 135, 145, 147
metas del 20, 47, 52, 76, 77, 81-86, 119-120, 162, 194-196, 234
objetivos del 3, 18, 19, 49, 81, 84, 85, 86, 118, 119, 131-135, 140-142, 194, 206, 210, 232
plan del 8, 89, 90, 133, 132, 135-136, 190, 191, 230
planificación del 8, 10-20, 27, 28, 30, 34, 41-42, 43-148, 149, 150, 150, 160, 169, 180, 181, 190-191, 195, 201, 203, 204

PSC 180, 181, 189

PTO 150, 154, 174, 180

PVO 28, 33

Q

QTRS 9, 18, 89, 127, 128, 129, 130

R

recursos
Guía de Planificación 105
de capacitación 17, 46-48, 55, 59, 121, 151, 154, 164, 229
de evaluación 196, 200, 202, 204, 207, 210, 218, 234
del proyecto VI, 5, 17, 29-34, 36, 38, 39, 40-50, 55, 59, 60, 62, 64-70, 81, 82, 91-93, 97-99, 102, 106

S

sector3, 19, 35-38, 47-51, 61, 95, 98, 108, 121, 122, 130, 162, 187, 196, 215

solicitudes
de aspirantes 93, 136

de Voluntarios 33, 34, 35, 48, 62, 68, 76, 108, 114, 118, 120, 122-126, 135, 137, 142

SOW 9, 180-184, 187

SST 9, 19, 159

T

TA 9, 48, 79, 88, 89, 94-101, 114, 121, 122, 127, 129, 132, 134, 138, 140, 156, 157, 160, 176, 186

TCT 9, 159

TOT 9, 170, 185, 187

V

VAD 10, 18, 19, 89, 118, 128-131, 161, 168, 170-179, 172-186

VRS 2, 41, 94, 108, 121, 125, 137